

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 «Инноватика»
Учебно-научный центр "Организация и технологии высшего профессионального образования»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Научно-методические основы построения системы повышения квалификации управленческих кадров ВУЗов

УДК 378.11.018.46-057.17

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ73	Буйкин Степан Вячеславович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель УНЦ «ОТВПО»	Похолков Ю.П.	д.т.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент УНЦ «ОТВПО»	Червач М.Ю.			

По разделу, выполненному на иностранном языке

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент УНЦ «ОТВПО»	Червач М.Ю.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель УНЦ «ОТВПО»	Похолков Ю.П.	д.т.н.		

Томск – 2019 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА» (27.04.05)
ПРОФИЛЬ «ИННОВАТИКА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок	ФГОС: ПК-1, ПК-3, ПК-4, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.1, 5.2.3, 5.2.12
P2	способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке	ФГОС: ПК-2, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.6, 5.2.8, 5.2.11
P3	способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ	ФГОС: ПК-5, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.3, 5.2.9, 5.2.11
P4	способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития	ФГОС: ПК-10, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.1, 5.2.2, 5.2.6
P5	способность руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов,	ФГОС: ПК-11, ПК-12,

	проводить учебные занятия в соответствующей области, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии	требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.6, 5.2.11,
P7	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их	Требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.2, 5.2.10, 5.2.4, 5.2.9
<i>Общекультурные компетенции</i>		
P9	способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, способность оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности	ФГОС: ОК-1, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.1, 5.2.2, 5.2.12
P10	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации	Требования к выпускникам работодателей Критерии АИОР 5.2.5, 5.2.6, 5.2.7
P11	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала, готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	ФГОС: ОК-2, ОК-3, критерии АИОР 5.2.16
P12	способность к профессиональной коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере, способность руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения.	ФГОС: ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, критерии АИОР 5.2.11, 5.2.13, 5.2.15

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 27.04.05 «Инноватика»
 Учебно-научный центр "Организация и технологии высшего профессионального образования"

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель УНЦ «ОТВПО» Похолков Ю.П.

(Подпись)

(Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ73	Буйкину Степану Вячеславовичу

Тема работы:

Научно-методические основы построения системы повышения квалификации управленческого персонала ВУЗа	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 3899/с от 17.05.2019

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Научная литература, периодические издания, справочные данные сети Интернет, нормативно-правовая документация.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение понятия системы повышения квалификации, ее место в структуре высшего образования РФ, теоретические и правовые аспекты; ▪ Современные образовательные технологии; ▪ Анализ состояния системы повышения квалификации управленческого персонала ВУЗа; ▪ Разработка научно-методических основ построения системы повышения квалификации управленческого персонала ВУЗа.

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	ассистент УНЦ «ОТВПО», Червач М.Ю.
Иностранная часть (приложение на английском языке)	ассистент УНЦ «ОТВПО», Червач М.Ю.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
2.1 Результаты экспертного семинара	2.1 Results of experts framework

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	11.03.2019
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель УНЦ «ОТВПО»	Похолков Ю.П.	д.т.н., профессор		11.03.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ73	Буйкин Степан Вячеславович		11.03.2019

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 87 страниц, 13 рисунков, 7 таблиц, 50 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: повышение квалификации, управленческий персонал вуза, высшее образование, система.

Объект исследования: системы повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Предмет исследования: научно-методические основы построения системы повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Целью исследования является разработка научно-методических основ построения системы повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Актуальность работы заключается в формировании научно-методического системного подхода к процессу повышения квалификации управленческого персонала вуза, как необходимой составляющей процессов трансформации высших учебных заведений для реализации целей и целевых показателей Национальных проектов «Образование» и «Наука» в рамках распоряжения Правительства РФ от 30 сентября 2018 года №2101-р.

В рамках исследования проведен анализ системы повышения квалификации управленческого персонала вуза, разработаны научно-методические основы системы повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Теоретическая и практическая значимость работы состояла в развитии представлений о системе повышения квалификации, как обновленного формата дополнительного профессионального образования управленческого персонала вуза, с ориентацией на решение насущных задач образовательной организации в виде готового решения улучшающего вмешательства.

Область применения: государственные и частные системы высшего образования.

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	8
1. Повышение квалификации в системе образования Российской Федерации	11
1.1 Определение понятия «повышение квалификации» и ее место в системе образования.....	11
1.2 Современное состояние системы повышения квалификации в Российской Федерации.....	15
1.3 Анализ систем повышения квалификации в зарубежных странах	20
1.4 Выводы.....	27
2. Методология оценивания системы повышения квалификации управленческого персонала вуза.....	28
2.1 Результаты экспертного семинара.....	29
2.2 Результаты социологического исследования.....	36
2.3 Выводы.....	50
3. Научно-методические основы построения системы повышения квалификации управленческих кадров вузов	51
3.1 Составляющие востребованной системы повышения квалификации.....	56
3.2 Выводы.....	57
4. Социальная ответственность.....	64
Заключение	64
Список использованных источников.....	66
Приложение А.....	72
Приложение Б.....	80
Приложение В.....	81

Введение

Актуальность. Масштабные изменения в области получения, хранения, анализа и трансляции научного знания, предъявляют новые требования к образовательным процессам, как по содержательным аспектам, так и по форме подачи, взаимодействию с обучающимися, структуре материала и пр. Увеличивающаяся с каждым годом академическая мобильность в мире, глобализация преподавания на английском языке, развитие дистанционных форм обучения и необходимость в быстрой модификации образовательных программ под нужды работодателей, определяют основные критерии конкурентоспособности вузов на мировом рынке образования.

Основной целью трансформации вузов в этих условиях становится подготовка востребованного специалиста высочайшей квалификации, способного к эффективной трудовой деятельности на международном уровне, стремящемуся к профессиональному и личностному росту в рамках устойчивого развития цивилизации. На лицо смещение акцентов образования: с трансляционной (передать определенный уровень знаний обучающемуся) на задачу личностного и профессионального развития в условиях перманентного изменения социально-экономического окружения с позиции обречения в течение всей жизни.

Особенно данный вопрос актуален для программ повышения квалификации управленческих кадров вуза, которые являются и идеологическими вдохновителями, и руководителями реализации всех модернизационных процессов в вузе, обеспечивающих эффективную реализацию поставленных целей и обеспечение конкурентоспособности на международном образовательном рынке. В идеале это должны быть программы, в которых акцент ставиться на получение новых, востребованных навыков и знаний, за короткий промежуток времени.

В действительности рынок подобных образовательных продуктов в Российской Федерации, характеризуется следующими особенностями:

1. Ориентация на внутренний, а не на мировой рынок,
2. Формализация программ повышения квалификации (периодичность, длительность, состав дисциплин),
3. Высокой коррупционной составляющей (покупка свидетельства без прохождения образовательной программы),
4. Ориентация на очные образовательные продукты,
5. Слабо представленный рынок он-лайн образовательных программ.

Вышеперечисленные факторы определяют необходимость пересмотра существующей системы повышения квалификации управленческого персонала ВУЗа с учетом современных реалий.

Объект исследования: системы повышения квалификации управленческого персонала ВУЗа.

Предмет исследования: научно-методические основы построения системы повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Целью исследования является разработка научно-методических основ построения системы повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Гипотеза исследования. Построение востребованной образовательной программы повышения квалификации управленческих кадров вузов требует оценки и учета не столько формальных требований, сколько проведения «глубокого маркетинга» целей и задач программы с точки зрения заказчика, оценки времени и положительного эффекта от обучения на данной программе специалистов вуза, реализации проектного формата обучения с внедрением результатов в своем вузе.

Задачи исследования:

- 1) изучить особенности современной системы повышения квалификации с точки зрения системы образования РФ;

- 2) определить базовые принципы программ повышения квалификации управленческих кадров вуза;
- 3) определить научно-методические основы построения системы повышения квалификации управленческих кадров вуза.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в выделении базовых принципов построения образовательных программ повышения квалификации, учитывающих баланс интересов стейкхолдеров в рамках повышения конкурентоспособности вузов.

Теоретическая значимость. Расширение инструментов определения баланса интересов стейкхолдеров при разработке и реализации программ повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Практическая значимость. Оптимизация системы образования с определением программ повышения квалификации управленческого персонала вуза, как составляющего элемента проектного обучения с последующим внедрением улучшающего вмешательства для повышения конкурентоспособности вуза на мировом рынке образовательных услуг.

1. Повышение квалификации в системе образования РФ.

1.1 Определение понятия «повышение квалификации» и ее место в системе образования.

В соответствии со статьей ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации «Квалификация — это уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности» [1].

Исходя из статьи 2 Федерального закона №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 года, «Повышение квалификации – это обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации» [2].

В статье 76 этого же федерального закона отмечается, что «Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации» [2]. Данное определение характеризует повышение квалификации, как обучение специалиста той же профессии в целях совершенствования профессиональных компетенция и реализуется в рамках дополнительного профессионального образования.

Повышение квалификации, согласно пункту 7 Постановления Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 610 "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов", включает в себя следующие виды обучения:

- краткосрочное (менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего

экзамена, зачета или защитой реферата;

- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения;
- длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности" [3].

В свою очередь, порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам определен приказом Министерства образования и науки РФ № 499 от 1 июля 2013 года [4] и отражает ряд ключевых моментов:

- Курсы повышения квалификации может пройти специалист, который уже имеет диплом о среднем или высшем профессиональном образовании.
- Курсы повышения квалификации может оплатить работодатель, если есть соответствующий пункт в трудовом договоре.
- Для ряда специальностей работодатели обязаны оплачивать повышение квалификации сотрудников. Это касается педагогических работников – один раз в три года, аудиторов – ежегодно, должностных лиц в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд.
- После успешного прохождения курсов повышения квалификации выдаётся соответствующее удостоверение или свидетельство.

Содержание программ повышения квалификации должно учитывать профессиональные стандарты, квалификационные требования к трудовым

знаниям, профессиям и должностям, которые устанавливаются в соответствии с нормативными правовыми актами РФ.

Для полного рассмотрения понятия «повышение квалификации» требуется анализ не только законодательной базы, но и мнения профессионального сообщества.

Если рассматривать содержательное наполнение понятия повышение квалификации, то Э.М. Никитин дает следующее определение термина - "под повышением квалификации предусматривается: обучение по дополнительным образовательным программам с целью роста профессионализма и компетентности, освоение новых функциональных обязанностей без получения новой специальности или квалификации путем освоения профессиональных и дополнительно-профессиональных программ" [5].

С точки зрения комплексно-структурного подхода "повышение квалификации" характеризует количественные и качественные изменения в системе профессиональных моделей, приводящие к получению оптимальных результатов. Каждый индивид обладает индивидуальным сочетанием составляющих (культура, образование, убеждения, интеллект и т.д.) и профессиональное развитие здесь понимается как повышение компетентности, профессиональной специализации и образования личности [6].

При рассмотрении с точки зрения личностного подхода «повышение квалификации» рассматривается как «приращение образования личности, совершенствование ее системы профессиональных моделей [7]. Оно реализуется, если комплексное взаимодействие гуманитарных систем определяется таким образом, что в его процессе возникает новая образовательная система, объединяющая слушателей и преподавателей" [7].

Также под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для выполнения коллективом полного спектра своих служебных обязанностей [8].

Мозгарев Л.В. считает, что повышение квалификации необходимо рассматривать как определенную образовательную систему, которая имеет несколько основных функций – обучающую, информационную, исследовательскую и экспертную [9].

Рассмотрение повышения квалификации, как целостной системы, обеспечивающей уровень профессиональной квалификации сотрудника организации в соответствии с актуальными потребностями современной экономики, должно требовать взаимодействия со специалистом в течение всей трудовой деятельности, в соответствии с современным состоянием научного знания и используемых технологических решений.

В этом ключе повышение квалификации должно реализовываться в формате непрерывного образования, как объективного процесса, направленного на развитие разносторонних способностей личности. Непрерывное образование — это реально существующая система, обеспечивающая возможность общеобразовательной и профессиональной подготовки человека с учетом общественных потребностей и персональных запросов [10, 11].

Комплексное рассмотрение понятия «повышение квалификации» в разрезе действующей законодательной базы и оценках профессионального сообщества позволяет отметить, что наряду с образовательной и информационной составляющей, многие авторы указывают личностный фактор развития, как одну из основных целей повышения профессиональной квалификации. Данный аспект определяется, в том числе, результатами внедрения новых инструментов и овладения новыми навыками, полученных в процессе обучения.

1.2. Современное состояние системы повышения квалификации в Российской Федерации

Найденные в литературе упоминания о событиях в Российской Империи, которые можно определить как форму повышения квалификации, относятся к XVIII веку, когда была организована поездка российских адъютантов в Лейпциг для перенятия передового европейского опыта и последующего его внедрения на родине [12].

В настоящее время в России отмечается некий кадровый парадокс. На фоне полностью заполненных вакансий активно обсуждается тема недостатка кадровой обеспеченности всех отраслей экономики. Причина этого - в четком осознании требований к эффективным управленцам, как профессионалам способным анализировать, прогнозировать, принимать решение и брать на себя ответственность [13]. Некоторые авторы предлагают дополнительные аспекты готовности к управленческой деятельности: овладение знаниями, деятельность, сопереживание, анализ [14, 15].

Причины для сложившейся парадоксальной ситуации называются самые разные: полное копирование западных моделей менеджмента, невзирая на национальные особенности; недостаток российских моделей, разработок и школ менеджмента; субъективный подход вузов к отбору дисциплин для формирования образовательных продуктов, без учета потребностей рынка и т.д. [16]. Важным фактором является то, что только 2-3% специалистов в Российской Федерации проходят ежегодную переподготовку и повышение квалификации, тогда как в развитых странах это значение достигает 60% [17]. По некоторым оценкам, до 40 млн взрослого населения РФ нуждаются в переподготовке и курсах повышения квалификации по всем отраслям народного хозяйства [18]. Если учесть тенденцию к постоянному сокращению «периода полураспада компетенций» (временной интервал, в течение которого компетентность выпускника вуза, в результате прогресса знаний,

снижается на половину), ситуация приобретает катастрофические масштабы [19].

По оценкам Businessstat, в 2018 оборот рынка дополнительного профессионального образования в России вырос на 12,4% и достиг 103,8 млрд руб. Данный рост отмечается на фоне недостатка финансирования дополнительного профессионального образования, даже госучреждения, персонал которых обязан прослушать программу обязательного повышения квалификации, не получают финансирования на обучение [20].

В суммарном обороте рынка дополнительного профессионального образования 48,7% - оплачено организациями, 29,3% - за счет бюджетных ассигнований, 22% - из личных средств населения. Рост спроса обусловлен следующими факторами: несоответствие основного образования запросам рынка труда; законодательно закреплённая обязанность повышения квалификации для сотрудников образования, здравоохранения и других отраслей; развитие формата онлайн-обучения, позволяющее слушателям обучаться без отрыва от работы и места жительства [20].

Тем не менее отмечают две основные причины, по которым частные лица отказываются от дополнительного образования – это отсутствие потребности в обучении и свободного времени (70% опрошенных). Однако, при детализации в первом случае большинство респондентов не находят интересных для себя программ, а во втором – выбирают дистанционное обучение, которое могут реализовать в удобное для них время [21].

Рынок дистанционного дополнительного профессионального образования активно развивается за счет двух факторов – стоимость онлайн-обучения существенно ниже очного, проходить обучение слушатели могут из удобного им места, слушатели экономят время на дорогу, перекусы по дороге на учебу или во время перерывов. Эти факторы, как показывают опросы, являются ключевыми при выборе между онлайн и традиционным форматом обучения. По данным исследования компании J'son & Partners Consulting, 7,2 миллионов россиян хотя бы один раз проходили онлайн-обучение [21].

При этом, на сегодняшний день, на долю дистанционного и онлайн-образования приходится около 10% рынка дополнительного профессионального образования [22].

Рынок формируется за счет программ российских вузов (повышение квалификации и профессиональная переподготовка), частных курсов повышения квалификации, корпоративного обучения, программ зарубежных вузов (в том числе, в онлайн-формате), массовых онлайн-курсов, тренингов и семинаров. На долю российских вузов приходится около 50% рынка, при этом они занимают все более активную позицию, в том числе, все глубже проникая в онлайн-среду. Около 30% рынка приходится на частные образовательные организации дополнительного профессионального образования, как много лет работающие на рынке в традиционном формате, так и новички рынка, относительно недавно вышедшие в онлайн-формате [20,21].

В доступной литературе, на русском и английском языках, отмечается определенный дефицит научной дискуссии относительно повышения квалификации, именно, управленческих кадров вуза. Наиболее детально и глубоко в литературе представлены различные аспекты повышения квалификации педагогов начального, среднего и высшего образования [23]. Тем не менее, можно с уверенностью констатировать, что существует ряд универсальных проблем и задач, которые стоят перед различными профессиональными сообществами, в области профессионального совершенствования и переподготовки [24,25, 26, 27].

Во-первых, это проблема мотивации сотрудников, для которых курсы повышения квалификации, в основном, бесполезная трата времени и денег [14]. Во-вторых, это качество преподавания и содержание программ курсов повышения квалификации.

Отзывы пользователей позволяют определить основные проблемы типичного образовательного продукта в данной области. Как правило, наибольшее количество претензий предъявляется к преподавателям, реализующим курс и методическому материалу (устаревшие, плохо

структурированные и неудобно представленные данные) [28]. Отмечены случаи, когда после оплаты курса, сразу проводится оформление документов о повышении квалификации.

В-третьих, плохая организация и недостаток клиенториентированности в реализации программ, что также вызывает недовольство и снижение мотивации. Как правило, курсы повышения квалификации реализуется в рабочее время, что усложняет прохождение программы, в особенности если инициатором является сотрудник, а не работодатель. Часто курсы реализуются в другом городе, что является дополнительным сдерживающим фактором [24, 28].

Наиболее интенсивно данные проблемы обсуждаются в профессиональном сообществе педагогических работников, которая требует существенной модернизации, с целью соответствия современным требованиям. [28, 29, 30].

В этой связи, если проанализировать, законодательно закрепленные, квалификационные характеристики управленческого персонала вузов, то для всех руководителей вуза требуется наличие высшего профессионального образования, дополнительного профессионального образования в области государственного и муниципального управления, управления персоналом, управления проектами, менеджмента и экономики [31]. При этом анализ федеральных государственных стандартов в области высшего профессионального образования, позволяет сделать вывод об отсутствии в обязательном блоке, профессиональных дисциплин, в которых определены четкие знания, умения и навыки, для специалиста-менеджера в области управленческой деятельности, а так же их качественные и количественные оценки [32].

Обозначенные проблемы повышения квалификации в различных профессиональных сообществах имеют общие задачи для их решения.

Во-первых, придать обсуждению концепции профессионального образования высокий общественный градус, для формирования идеи об обучении в течение всей жизни [30].

Во-вторых, осуществлять регулярную проверку вузов, с целью генерации публичного рейтинга, включающего отзывы слушателей, для обострения конкуренции и формирования клиент ориентированных программ [33].

В-третьих, необходимо развивать практику проектного формата образовательных курсов, позволяя руководителям обучаться и определять лучшие практики для своей образовательной организации [28]. В пользу именно данного подхода говорит и большая доля «скрытых» (трудно описываемых) знаний, теоретическая передача которых сильно затруднена, а, подчас, и не возможна [34].

В-четвертых, расширять направление онлайн-курсов повышения квалификации для их реализации в удобное для специалиста время.

Финансирование курсов повышения квалификации необходимо реализовать в формате индивидуальных цифровых сертификатов [35].

На сегодняшний день, модернизация системы образования и системы повышения квалификации, в частности, — одна из ключевых задач, которая определяет качество человеческого капитала для обеспечения технологического суверенитета и повышения конкурентоспособности на международной арене.

1.3. Анализ систем повышения квалификации в зарубежных странах

Зарубежный опыт не однороден по своему составу, что и определяет профессиональный интерес к его анализу. Если в американской модели подготовка управленцев осуществляется в школах менеджмента, действующих при более крупных университетах, то европейцы предпочитают отдельные учебные организации при торгово-промышленных палатах, которые и являются заказчиком специальности и специализаций, а также определяют формат развития организации [36]. Рассматривая японскую модель, необходимо отметить, что она реализуется на базе и силами корпораций и предприятий, заинтересованных в развитии своих кадров [16].

В мировой практике прослеживается четкая тенденция к росту затрат на профессиональное обучение. Ведущие компании тратят на переподготовку и обучение персонала значительные средства, определяя эту статью расходов, как одну из наиболее важных в инвестиционной политике компании. Например, в "American Thermal Technologies" статья расходов «повышение квалификации и обучение работников» составляют 1,3 млрд долларов, в "IBM" – 750 млн долл. Согласно оценкам экспертов, общая сумма денежных средств, которые направляют американские компании на профессиональное обучение своего персонала, составляет до 50 млрд долларов в год [37].

Японские фирмы финансируют обучение в расчете на одного сотрудника в 4 раза больше, чем их американские коллеги, каждый работник тратит на него примерно 4 часа рабочего и 4 часа личного времени в неделю [38, 39]. Большинство зарубежных компаний признали значимость дополнительного профессионального обучения в траектории развития своего персонала, об этом свидетельствуют размер отчислений этих организаций на обучение – наибольшая статья после заработной платы, что составляет 2-5% всего бюджета или 2-10% фонда заработной платы [19].

Многочисленные зарубежные компании открывают собственные университеты, институты, учебные центры. Практически все крупные

промышленные компании, 75% финансовых, транспортных, связи, коммунальных фирм США имеют своих преподавателей, общая численность которых достигает 45 тыс. человек [37].

Систему переподготовки и повышения деловой квалификации можно рассмотреть на примере США. Она может быть условно представлена следующими блоками:

- программы для основного и среднего управленческого персонала (внутри фирмы, краткосрочные курсы при университетах, американская ассоциация менеджмента);
- программы для обучение высшего и среднего управленческого персонала (вечерние специализированные курсы, тренинги на рабочем месте, стажировки).

Работник должен получать универсальное образование в быстро меняющихся условиях, а непрерывное образование, кроме того, является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии [40].

Для более детального анализа американского рынка дополнительного образования использовались данные «Training Industry Report» Ассоциации по развитию талантов (спонсируется Американской ассоциацией управления International и LinkedIn Learning), который признан самым надежным источником данных о динамике бюджетов, направляемых на повышение квалификации, штатном расписании и составе программ и т.д. [41, 42]. Отчет Ассоциации о состоянии отрасли основан на опросе 399 различных организаций, и позволяет получить исчерпывающую информацию о профессиональном обучении в США.

Уже шестой год подряд наблюдается рост прямых расходов на обучение сотрудников организаций США. В 2018 году затраты на обучение одного сотрудника в США составили в среднем 1304\$ (962\$ -2013), что на \$23 больше, чем в 2017 году.

Средняя продолжительность обучения сотрудников в 2018 году составила 47,6 часа по сравнению с 42,8 часа в 2017 году. Тримя основными

направлениями обучения в 2018 году были, как и ранее, управленческий и надзорный учет (12%), вводный и регулярный курсы (11%), а также процессы, процедуры и бизнес-практики (10%).

Прямые расходы в процентах от заработной платы увеличилась с 4,3 до 4,8 процента [42].

Увеличение расходов связано, в основном, с затратами на командировки, помещения и оборудование для обучения. Рост составил 18,6 млрд \$ (с 26,1 до 44,5 млрд \$). В то же время затраты на оплату персонала для обучения увеличилась на 12,4 процента до 41,6 миллиарда \$. Цифры были рассчитаны путем проецирования среднего бюджета обучения на взвешенную выборку из 125 338 компаний с использованием базы данных Dun & Bradstreet организаций США с более чем 100 сотрудниками.

В среднем, организации потратили 11 процентов своего бюджета или 135 837\$ на инструменты обучения и технологии. Наиболее частыми приобретениями являются онлайн-инструменты и системы обучения (40% против 35% в прошлом году), системы управления обучением (39 процентов против 40 процентов в прошлом году) и сертификация (переместилась на третью позицию с 23% до 29%). Затем следуют инструменты/системы разработки, разработка контента и инструменты/системы для занятий (все на 28 процентов против 31, 29 и 21%, соответственно, в прошлом году) и мобильного обучения (оба на 23% против 21 и 16%, соответственно, в прошлом году).

В дополнение к увеличению расходов на обучение, компании предоставили больше часов обучения. В среднем сотрудники получали 47,6 часа обучения в год, что почти на 4 часа больше, чем в прошлом году.

Большинство респондентов, сообщивших об увеличении своих бюджетов на профессиональную подготовку, объяснили это следующими причинами:

Увеличение объема учебных программ (67% против 57% в прошлом году)

Добавлен обучающий персонал (54% против 57% в прошлом году)

Увеличилось количество обучающихся (49% против 52% в прошлом году)
Закуплены новые технологии / оборудование (38% против 41% в прошлом году).

Наиболее приоритетными направлениями обучения с точки зрения распределения ресурсов в 2017 году являются: повышение эффективности учебных программ (37% против 33% в прошлом году), за которым следует измерение воздействия учебных программ (16% против 12 в прошлом году), снижение затрат/ повышение эффективности (13% против 17% в прошлом году) и увеличение использования обучающимися учебных программ (12% против 13% в прошлом году). Инфраструктура обучения и получение доходов за счет внешнего обучения являются самыми низкими приоритетами- 4 и 3 %, соответственно [41].

Несмотря на выраженный акцент в сторону он-лайн образования, доля образовательных программ с учителями остается стабильно высокой. 28.6% часов были доставлены через интернет или компьютерных технологий, веб-трансляцию приходилось 14 процентов часов, 34,7 процента часов были доставлены с использованием смешанных методов обучения, на 3,6% учебных часов были доставлены через мобильные устройства, по сравнению с 2,9 процента в 2016 году [41].

Масштабное внедрение инноваций в сферу производства повышает требования к уровню профессиональной подготовки персонала. При этом происходит ускорение самого процесса обновления навыков специалистов. Большинству работников будет необходимо не менее 4-5 раз сменить специальность и квалификацию в течение трудовой жизни, чтобы идти в ногу с изменениями в производстве, что требует усиления образовательной и специальной подготовки для повышения профессионализма персонала.

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа [40]:

- непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала;

- практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;
- использование активных методов обучения персонала.

В США профессиональной подготовке и обучению персонала уделяется большое внимание, как правило, в крупных компаниях в то время, как в Европе преимущественно малые компании чаще и интенсивнее обучают своих сотрудников.

Что касается европейских компаний, то, как правило, крупные корпорации создают свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, например, концерн Envia M (Германия), компания "Люфтганза" (Германия) имеют целый ряд учебных центров. В них наряду с профессиональной подготовкой осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании, которое реализуется в рамках дуальной системы, оптимально сочетающей циклы теоретической и практической направленности. Теоретическую программу учащиеся осваивают в стенах учебных центров, а практическую - непосредственно на предприятии. Это подтверждается тем, что в компании постоянно происходит мониторинг потребностей в профессиональной подготовке и планирование дальнейшего использования обученного персонала [43].

В основе системы управления персоналом японских компаний лежит принцип "человеческого потенциала", определяющий реализацию сотрудником возможностей для проявления и развития своих талантов, получая от своего труда удовольствие.

Принцип развития непременно должен включать в себя следующие компоненты:

- понимание и включенность работника в цели компании;
- полное понимание работником аспектов своей работы;
- предоставление работнику возможности для самоуправления и самоконтроля;

- наличие у работника всей необходимой для работы информации;
- осознание работником своей причастности к общему делу и меры своей ответственности.

Хорошей иллюстрацией практического осуществления этой задачи служат широко известные во всем мире японские "кружки качества" [39]. Основные цели создания "кружков качества" на производстве следующие:

- взаимная передача производственного опыта между сотрудниками;
- развитие способностей к управлению и контролю у рабочих и мастеров;
- улучшение морально-психологического климата;
- развитие потребности в качественной работе и рационализаторстве [44].

Профессиональная подготовка и непрерывное обучение персонала в японской системе управления — это «планируемый процесс перехода от простых к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильной» [38]. Этот процесс планируется и осуществляется на основе следующих компонентов системы управления компанией: формулировка стратегических целей, составление прогнозов развития, учет индивидуальных потребностей работников.

В японских компаниях очень широко применяется система ротации. Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна и проводится около одного раза в пять лет. Для различных профессиональных групп существуют разные сроки ротации. Например, сотрудники отдела планирования находятся на позиции 5,1 лет, отдела сбыта - 4,9 лет, производственного отдела - 5,5 лет, НИОКР - 6,2 года. Ротация и продвижение работника часто происходят одновременно.

Несмотря на различные системные, культуральные и этические аспекты трудовой деятельности в различных зарубежных странах, можно выделить ряд общих моментов для реализации системы повышения квалификации:

- Мониторинг,
- Ориентация на результат,
- Стимулирование, а не принуждение,
- Реализация всего потенциала работника на рабочем месте.

Не вызывает сомнения прагматичный подход, определяющий цели и задачи функционирования каждой организации. Тем не менее, основная тенденция взаимодействия работодателей и персонала в развитых зарубежных странах ориентируется на модель сотрудничества, где понимание потребностей работников, реализуется ростом производительности труда и доходами корпораций.

Выводы

Комплексное рассмотрение понятия «повышение квалификации» в разрезе действующей законодательной базы и оценках профессионального сообщества позволяет отметить, что наряду с образовательной и информационной составляющей, многие авторы указывают личностный фактор развития, как одну из основных целей повышения профессиональной квалификации. Данный аспект определяется, в том числе, результатами внедрения новых инструментов и овладения новыми навыками, полученных в процессе обучения.

Анализ состояния системы повышения квалификации управленческого персонала вузов в Российской Федерации показывает серьезные системные проблемы в ее эффективном функционировании в текущем формате и может быть охарактеризовано, как критическое. Проблемы мотивации сотрудников, качество преподавания и содержание программ курсов повышения квалификации, плохая организация и недостаток клиенториентированности только часть из обширного перечня.

Анализ мировой практики позволяет проследить четкую тенденцию к росту затрат на повышение квалификации. Ведущие компании тратят на

переподготовку и обучение персонала значительные средства, определяя эту статью расходов, как одну из наиболее важных в инвестиционной политике компании. Несмотря на различные системные, культуральные и этические аспекты трудовой деятельности в различных зарубежных странах, определяются общие элементы необходимые для реализации системы повышения квалификации.

2. Методология оценивания системы повышения квалификации управленческого персонала вузов

В рамках практической части исследования было проведена оценка системы повышения квалификации управленческого персонала вузов. Оценка проводилась два этапа. На первом этапе был проведен экспертный семинар (9 экспертов), а на втором этапе – социологический опрос методом анкетирования (136 респондентов).

Цель исследования определить текущее состояние системы повышения квалификации управленческого персонала вузов исходя из экспертной оценки и валидации полученных результатов на расширенной выборке стейкхолдеров.

Необходимость проведения подобного исследования складывается из насущной потребности объективного понимания, насколько, в современных условиях и с использованием текущих образовательных инструментов, реализуется запрос вузов в формировании у управленческого персонала необходимых навыков, определение препятствий и путей их преодоления.

С учетом теоретических обоснований, описанных в Разделе 1, обозначенные положения были трансформированы в допущения, и предложены экспертам на семинаре и респондентам при проведении опроса.

Допущение А: состояние – система повышения квалификации управленческого персонала вуза не обеспечивает должного уровня квалификации персонала, а это, в свою очередь, не позволяет российским вузам занять достойное место в мировой системе высшего образования.

Допущение Б: инструмент – система повышения квалификации управленческого персонала вузов представляет собой комплекс условий и мероприятий, обеспечивающих постоянное поддержание уровня управленческих компетенций персонала на уровне, адекватном внешним и внутренним вызовам.

Проблемная ситуация, лежащая в основе необходимости проведения экспертного семинара, соответствует проблеме, описанной в Разделе 1.1.

В процессе проведения экспертного семинара была получена экспертная оценка системы повышения квалификации управленческого персонала вузов на этапе первичного (эмоционального) и вторичного (согласно сформулированным критериям) оценивания, определены критерии количественной оценки системы повышения квалификации управленческого персонала вузов, определены препятствия, лежащие на пути ее развития, и сформулированы рекомендации совершенствованию системы.

Полученные по итогам экспертного семинара, данные стали результатом индивидуальной и групповой работы экспертов и использовались для проведения второго этапа практического исследования. Социологический опрос методом анкетирования был проведен с целью валидации результатов экспертного семинара, а также расширения выборки исследования и возможности получения новых данных.

2.1 Результаты экспертного семинара

В экспертном семинаре приняло участие 9 человек. Аудитория была сформирована из представителей управленческого персонала вузов города Томска и Великого Новгорода (Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Томский государственный педагогический университет, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томский университет систем управления и радиоэлектроники, Томский государственный архитектурно-строительный университет) – среди участников были два проректора, помощник ректора, директор института, директор офиса программ для руководителей, начальник кадрового управления, заместитель начальника управления, декан факультета, начальник отделения (Приложение Б). Все участники обучались и

организовывали курсы и программы повышения квалификации, имеют представление о современных требованиях к управленческому персоналу вуза, хорошо знают текущее состояние системы высшего образования и происходящие в ней изменения. Все участники являются прямыми стейкхолдерами системы повышения квалификации управленческого персонала вузов, а значит, они могут выступать в качестве экспертов по данной проблеме.

После вводного ознакомительного блока (определения цели семинара, обозначения проблемной ситуации, введения основных терминов-допущений) каждому эксперту было предложено интуитивно оценить текущее состояние системы повышения квалификации управленческого персонала вузов по западной оценочной шкале. Как выяснилось, подавляющее большинство экспертов выбрали оценку «средний» (Рисунок 1).

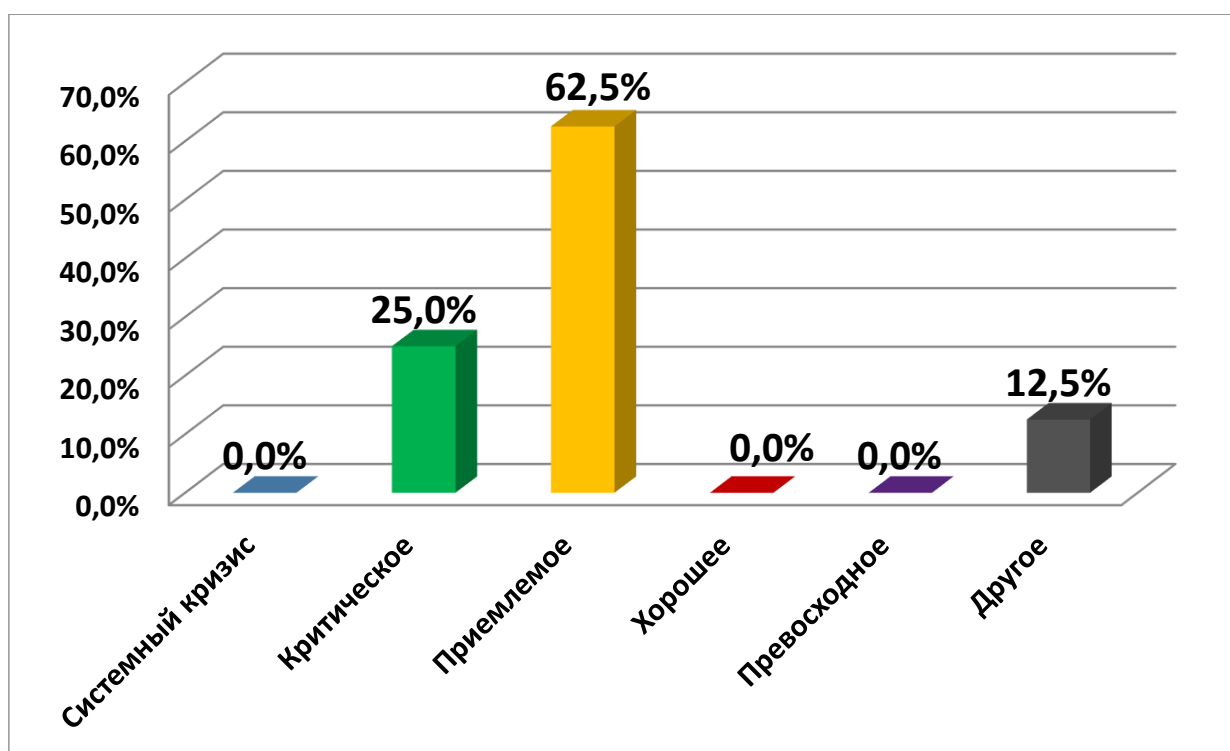


Рисунок 1 – Экспертная оценка состояние системы повышения квалификации управленческого персонала вуза

На этапе командной работы эксперты составили перечень из пяти признаков, по которым можно количественно оценить состояние системы повышения квалификации управленческого персонала вуза. Обсудив и систематизировав полученные данные, в рамках общей дискуссии, удалось сформулировать пять основополагающих критериев (Таблица 1).

Таблица 1 – Признаки, ориентируясь на которые, можно количественно оценить состояние системы повышения квалификации управленческого персонала вузов.

Критерий	
А	Доля управленческого персонала с наличием долгосрочных планов повышения квалификации (план развития личности\план карьеры)
Б	Доля успешно реализованных проектов в рамках программ повышения квалификации (в т.ч. привлечение финансовых средств по результатам проектов)
В	Доля коллектива университета, которые положительно оценивают работу управленческого персонала
Г	Доля программ повышения квалификации, соответствующих (влияющих на) программу развития университета (изменение ключевых показателей университета)
Д	Доля управленческого персонала, прошедшего стажировки в партнерских организациях, в реальном секторе

Указанные критерии отражают разные стороны реализации программ повышения квалификации управленческого персонала вузов. Каждый из них может характеризовать полноту и достаточность функционирования системы повышения квалификации в отдельном вузе, ориентируясь не столько на формальные показатели (количество проучившихся, длительность программы

и т.д.), сколько на результативность и реализацию текущих целей университета, в рамках реализации программ.

Используя согласованные, количественные критерии, эксперты оценили текущее состояние системы повышения квалификации управленческого персонала. Каждый критерий системно оценивался по нескольким параметрам, результаты были математически обработаны и представлены в виде соответствующей матрицы (Таблица 2).

Таблица 2 – Матрица оценки текущего состояния системы повышения квалификации управленческих кадров вузов

Уд. вес критерия (%)	SQ (%)	Критерий	Состояния системы				
			Сист. Кризис (%)	Критич. (%)	Приемлемое (%)	Хорошее (%)	Превосх. (%)
21	21	Критерий А	7	21	46	66	95
26	15	Критерий Б	5	15	34	49	70
16	30	Критерий В	9,4	30	43	59	83
24	23	Критерий Г	8	23	43	58	77
14	20	Критерий Д	4,4	20	28	46	61

Правая составляющая матрицы показывает, какому значению (из 100%) должно соответствовать качественная оценка его реализации. Эти значения являются ориентирами, по которым можно отразить каждый из критериев и состоянии системы повышения квалификации управленческого персонала

вузов, в целом. Левая составляющая матрицы отражает удельный вес каждого критерия от 100%. Наибольшее значение, по мнению экспертов, имеет критерий Б «Доля успешно реализованных проектов в рамках программ повышения квалификации». Учитывая текущий, формальный подход к реализации программ повышения квалификации, этот акцент выглядит более чем уместно. Реализации программ повышения квалификации в виде проектов с заданными\запланированными показателями, позволит не только избежать множества существующих неудобств (отрыв от производства, не связанные с текущей трудовой деятельностью тематики, отсутствие реальной пользы для профессионала), но и расширить масштаб подготовки и реализации таких программ повышения квалификации, исходя из потребностей вуза.

Статус-кво (SQ) в левой части таблицы показывает, какому значению, по мнению экспертов, соответствует нынешнее состояние каждого из критериев. Однако, те же значения, обозначенные красным цветом в правой части таблицы, демонстрируют финальное представление о текущем состоянии системы повышения квалификации управленческих кадров вузов. По мнению экспертов, текущее состояние системы повышения квалификации управляющих кадров вуза находится в критическом состоянии.

На следующем этапе работы экспертного семинара каждый эксперт определил одно препятствие, которое является главным на пути развития системы повышения квалификации управленческих кадров вузов. Посредством методики «Тусовка» был сформирован рейтинг препятствий, для дальнейшего разделения на группы, исходя из общности отражаемой характеристики (Таблица 3).

Таблица 3 – Препятствия на пути развития системы повышения квалификации управленческих кадров вузов

Личные факторы:
(22) Сам человек (персонал)
(20) Отсутствие понимания потребности повышения квалификации
(20) Отсутствие желания у персонала
(13) Боязнь действующих руководителей вырастить себе конкурентов
(6) Низкая квалификация управленцев высшего уровня
Системные факторы:
(20) Подбор преподавательского состава, которых привлекаем в качестве преподавателей программ повышения квалификации
(16) Отсутствие индивидуального плана ежегодного повышения квалификации, ориентированного на программу развития вуза
(11) Отсутствие прозрачных критериев оценки эффективности системы повышения квалификации
(10) Сложность увидеть быстрый результат после повышения квалификации
(7) Отсутствие универсальной программы подготовки

Числовое значение, приведенное для каждого препятствия, указывает на степень его значимости по сравнению с другими (максимальное значение 30). Логичным выглядит разделение выделенных препятствий на личностные и системные, что характерно и в других областях обучения\развития человека. Подобное разделение позволяет формировать два направления работы с персоналом, определяя акценты и специфику планируемых изменений.

На заключительном этапе эксперты работали в командах. Перед каждой командой стояла задача сформулировать пять основополагающих рекомендаций по повышению уровня развития системы повышения квалификации управленческих кадров вузов. При этом рамки коллективной

работы задавали критерии оценивания системы повышения квалификации управленческого персонала вузов и препятствия, не позволяющие эффективно эту систему развивать. В результате общей дискуссии был определен финальный список из пяти наиболее значимых рекомендаций (Таблица 4).

Таблица 4 – Рекомендации по повышению уровня развития системы повышения квалификации управленческих кадров вузов

№	Рекомендации
1.	Формирование системы управленческого кадрового резерва и кадрового резерва ТОП-менеджмента в вузе
2.	Разработка системы оценки результативности программ повышения квалификации
3.	Создание Фонда развития, из которого финансируется программ повышения квалификации в виде проектов
4.	Встраивание системы повышения квалификации в систему карьерного роста (доведение доли административно-управленческого персонала вуза с персональным планом развития, ориентированным на программу развития вуза до 90%)
5.	Формирование системы подбора экспертов, участвующих в реализации программ повышения квалификации

На первое место рекомендаций эксперты определили «Формирование системы управленческого кадрового резерва и кадрового резерва ТОП-менеджмента в вузе», что является базовым процессом, определяющим органичное включение других рекомендаций. Начиная от формирования системы оценки результативности программ повышения квалификации, как базовый элемент перехода от формального «отсаживания» часов, к реализации актуального и полезного проекта, до формирования системы отбора экспертов

(возможно, рейтинговой), участвующих в реализации программ повышения квалификации, как определяющий фактор оценки эффективности и востребованности содержательной части программ и форм их реализации. Отдельно стоит отметить, очень важную рекомендацию, относительно создания Фонда развития, из которого финансируются программы повышения квалификации. Создание подобного инструмента позволит оперативно апробировать и внедрять наиболее полезные и эффективные проектные решения, разработанные как элемент повышения квалификации, и позволят перейти от формального написания отчетов и докладов к «полевой» работе и внедрения наработок.

В ходе работы эксперты оценили текущее состояние системы повышения квалификации управленческого персонала как «критическое». Обсуждение и формирование списка препятствий, позволило логично перейти к формированию рекомендаций по развития системы повышения квалификаций. Тем не менее следует отметить, что в первую пятерку рекомендаций не вошли рекомендации, направленные на преодоление «личностных» препятствий развития системы повышения квалификации управленческих кадров вузов.

В целом, можно отметить, что все рекомендации носят системно-организационный характер и направлены на формирование целостной и результативной системы повышения квалификации. Каждая рекомендация касается одной из сторон функционирования системы и является важной для ее полноценной реализации.

2.2. Результаты социологического исследования

В качестве метода валидации данных и проверки гипотезы, возникшей в результате проведения экспертного семинара, был выбран метод социологического опроса, методом анкетирования. Сама тематика

исследования и масштаб исследуемой проблемы предполагал опрос широкой группы руководителей вузов, поэтому интервьюирование проводилось в формате дистанционного анкетирования с использованием сервиса гугл-форм. Для получения объективных результатов анкетирование проводилось анонимно. Это требовалось, в особенности, в тех случаях, когда требовалось оценить профессиональные компетенции руководителей и респонденты, где из опасений личностного плана, респонденты могли дать не полностью объективные данные.

Анкета состояла из десяти вопросов по существу исследования и трех вопросов, характеризующих профессиональную деятельность респондента (Приложение В). Причем, шкалирование большинства ответов предполагало высокую чувствительность (от 1 до 10) для более точного отражения текущей ситуации.

В анкетировании приняли участие 136 респондентов, представителей управленческого персонала вузов. Большая часть из них (63,2%) являлась руководителями структурных подразделений (рис.2).



Рис. 2. Распределение респондентов по уровню управленческой позиции.

Среди участников анкетирования не было лиц с опытом работы менее 5 лет, наибольшая группа управленцев (38,2%) имела общий стаж работы 15-20 лет (рис. 3), и стаж руководящей работы – более 10 лет (38,2%) (рис. 4). Полученные данные, позволяют характеризовать исследуемую группу, как квалифицируемых специалистов, имеющих необходимые знания и опыт для оценки изучаемой области, определения проблемных мест и формулировки рекомендаций.

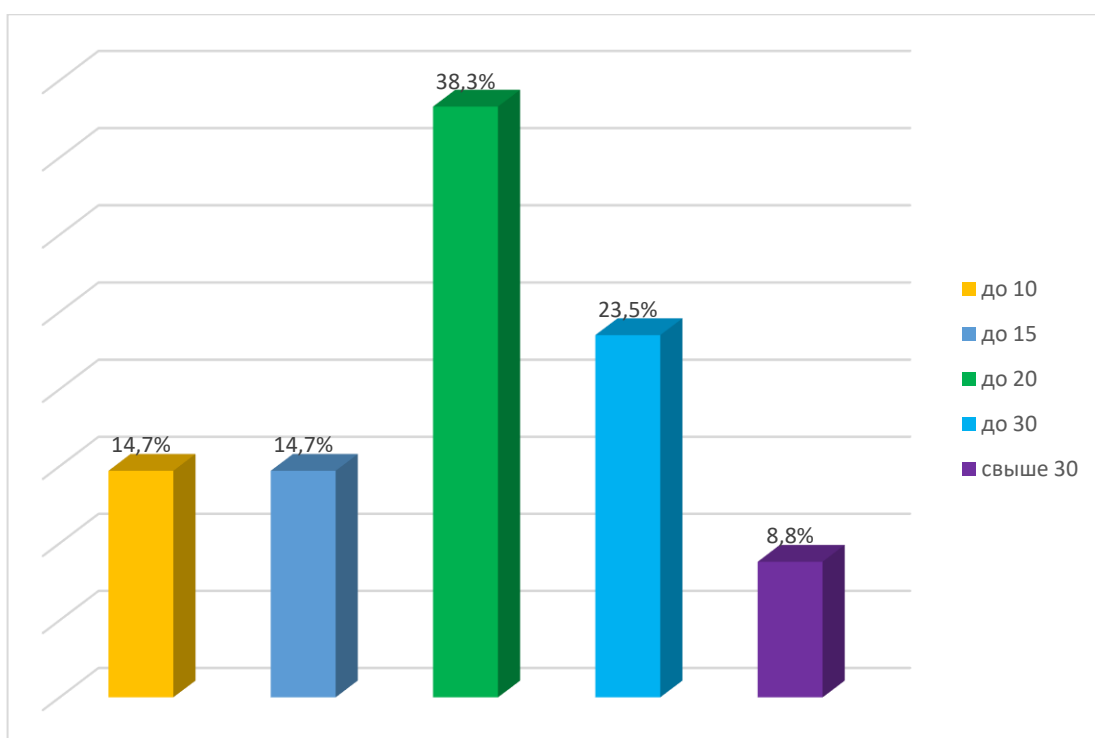


Рис.3. Распределение респондентов по общему стажу работы

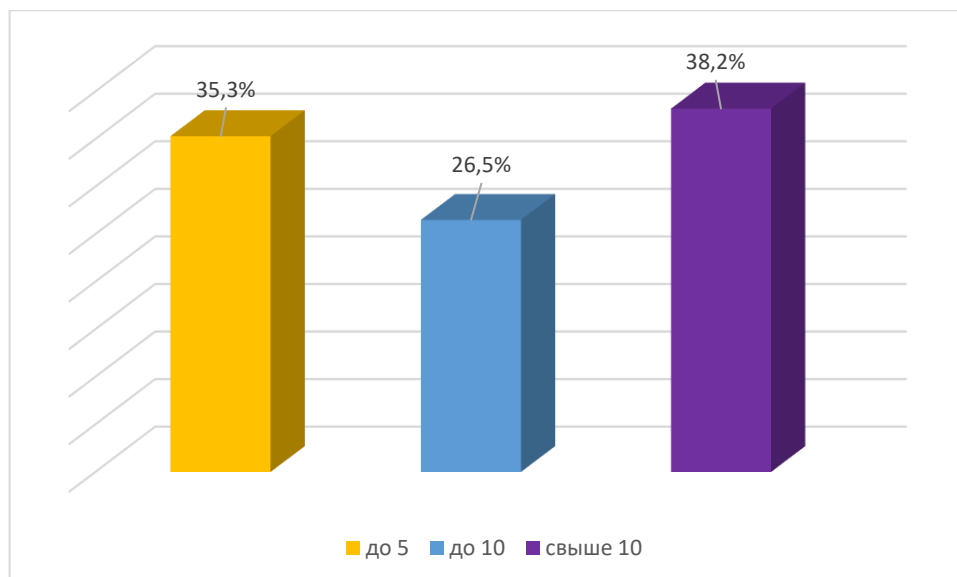


Рис.4. Распределение респондентов по стажу работы на руководящей позиции

Одним из первых вопросов по существу исследования был «Как Вы оцениваете систему повышения квалификации управленческого персонала в Вашем вузе?» (рис.5). Наибольшее количество респондентов (36,8%) охарактеризовала текущее состояние системы повышения квалификации управленческого персонала в вузе, как критическое. Хотя, приблизительно подобное количество характеризует состояние как «хорошее».



Рис.5 Оценка состояния системы повышения квалификации управленческого персонала в вузе

В результате чего, не вызывает удивления распределение ответов на вопрос анкеты относительно удовлетворенности системой повышения квалификации управленческого персонала в вузе, где более трети опрошенных высказали резко негативное отношение к существующей системе (Оценивание проводилось по 10 бальной шкале, где 1 – не удовлетворён, 10 – полностью удовлетворён) (рис.6).

Однако, около трети участников исследования оценили уровень их руководителей, как достаточно хороший (7 из 10) (рис.7).

Что, в целом, перекликается с оценкой своих сотрудников, их руководителями.

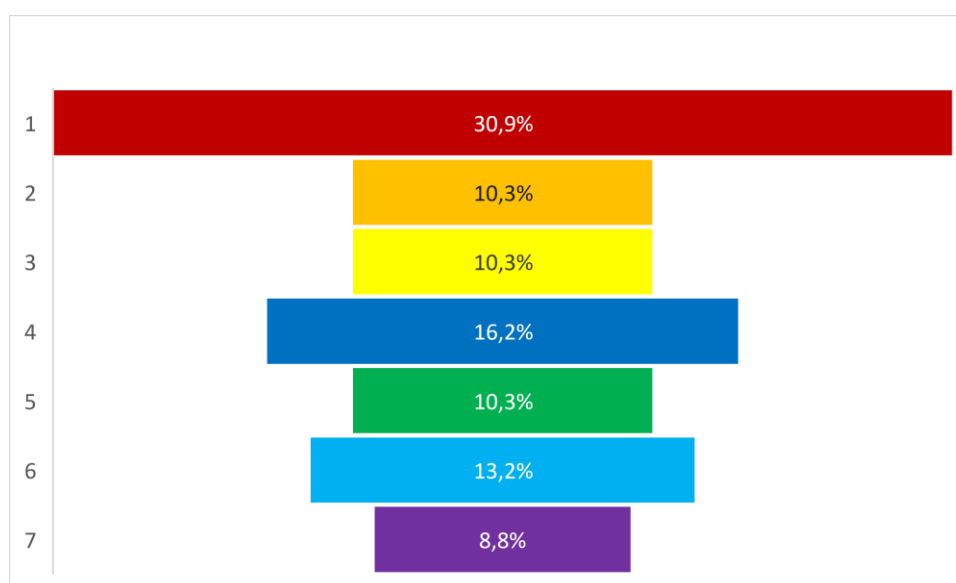


Рис. 6. Удовлетворенность системой повышения квалификации в вузе

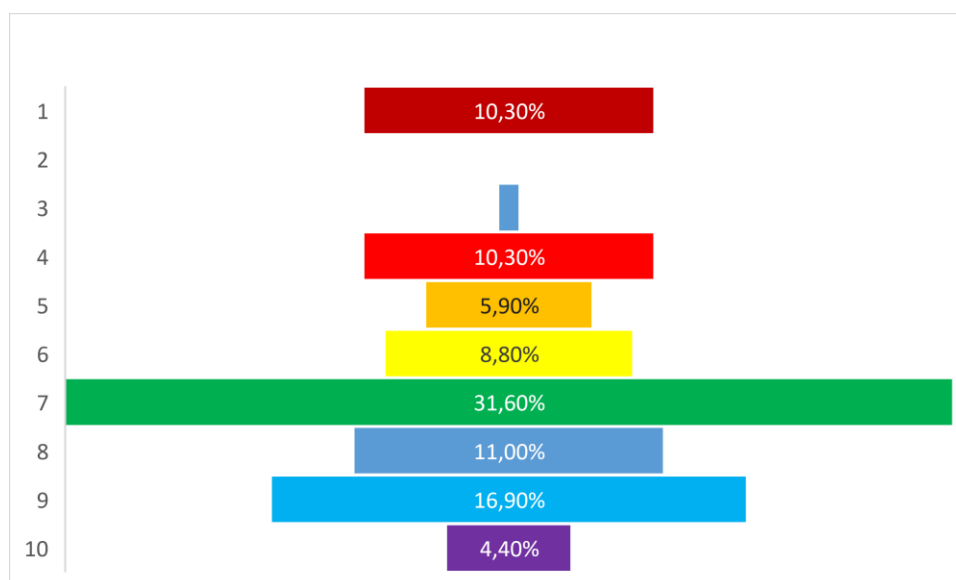


Рис. 7. Удовлетворенность уровнем квалификации руководителей

Где основная группа опрошенных оценила квалификацию подчиненных как достаточно высокую (8 из 10) (рис. 8). Этот диссонанс в оценках самой системы повышения квалификации управленческого персонала вуза и оценкой квалификации действующих руководителей и сотрудников, может свидетельствовать о полном недоверии и неэффективности действующей системы повышения квалификации, являющейся, в большей мере, формальным ритуалом, закрепленном в регулирующих документах, и,

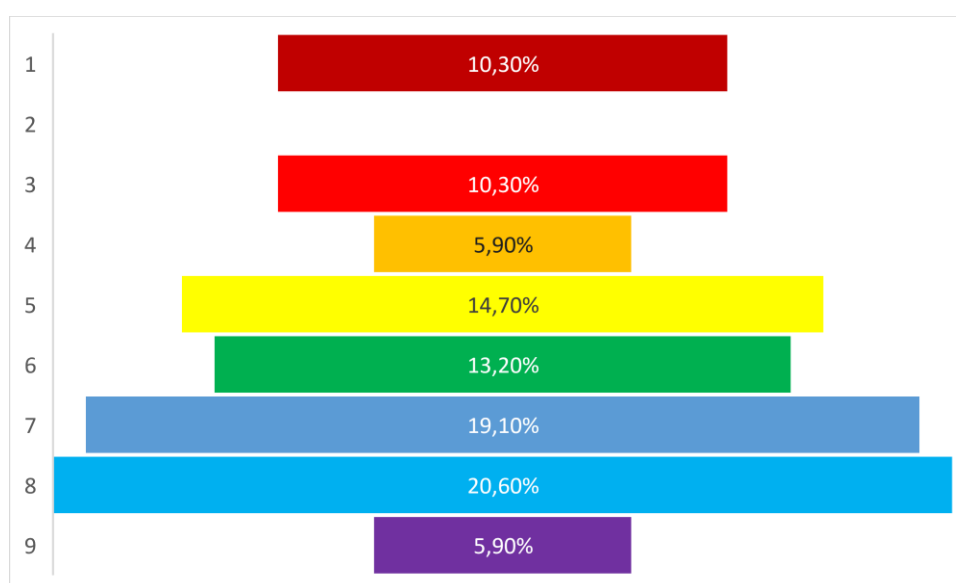


Рис. 8. Удовлетворенность уровнем квалификации подчиненных

как следствие, поиска альтернативных методов и подходов к повышению навыков и умений самостоятельно, или с помощью неформального образования.

На фоне согласованной оценочной шкалы уровня квалификации сотрудников и руководителей, результаты оценки персональной квалификации, в преломлении к занимаемой должности, выглядят достаточно интересно, но более согласующиеся с оценкой системы повышения квалификации управленческого персонала вуза, в целом (рис.9). Более 16% респондентов оценили уровень имеющихся знаний и навыков, как недостаточный для занимаемой должности.

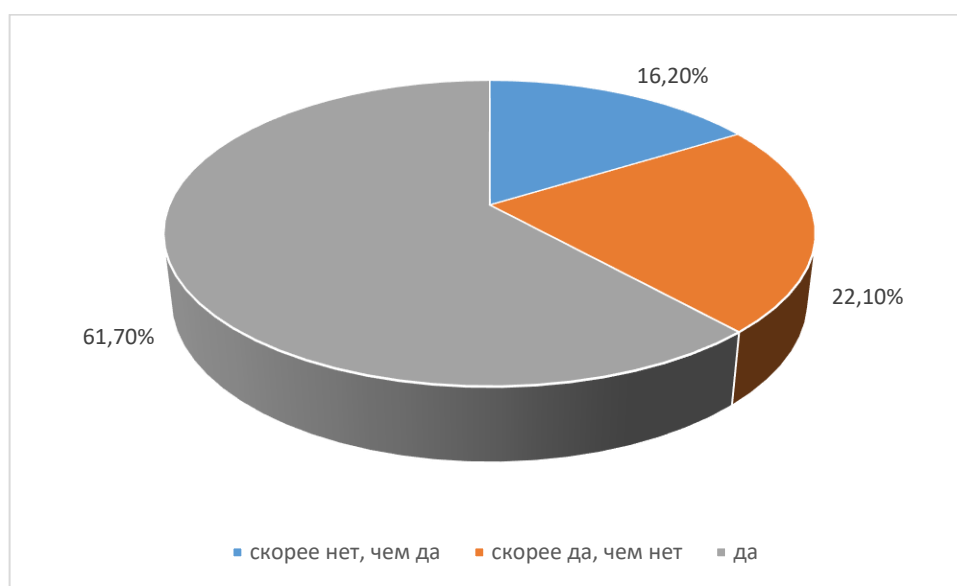


Рис. 9 Оценка достаточности персональной квалификации для занимаемой должности

Понимание масштаба и скорости происходящих изменений во всех аспектах современной деятельности, вызывает объективное ощущение постоянной «гонки» обновления знаний, развития технологий и трансформации процессов. В этом ключе, пятилетний срок прохождения, как

правило, не самой актуальной, 72 часовой программы повышения квалификации, вызывает, как минимум, ощущение сюрреализма и бесполезности, как самого зарегистрированного «ритуала», так и его полезности.

Если же дополнительно рассмотреть оценку результативности таких программ, то только у 33,8% всех участников, участие в курсе повышения квалификации приводит к существенному повышению результатов текущей деятельности, тогда как оставшиеся 2/3 основным продуктом участия в программы видят сертификат, который мало оказывает влияния на производительность труда на рабочем месте.



Рис. 10 Результативность прохождения программ повышения квалификации подчиненными

Подобную картину мы видим и при рассмотрении ответов на вопрос «Оцените, насколько повышение квалификации, которое Вы лично проходили за последние 5 лет, привело к существенному повышению результативности Вашей работы?» где более 1/3 респондентов (35%) оценили результат

прохождения программы повышения квалификации как очень хороший (9 из 10) (рис. 11).

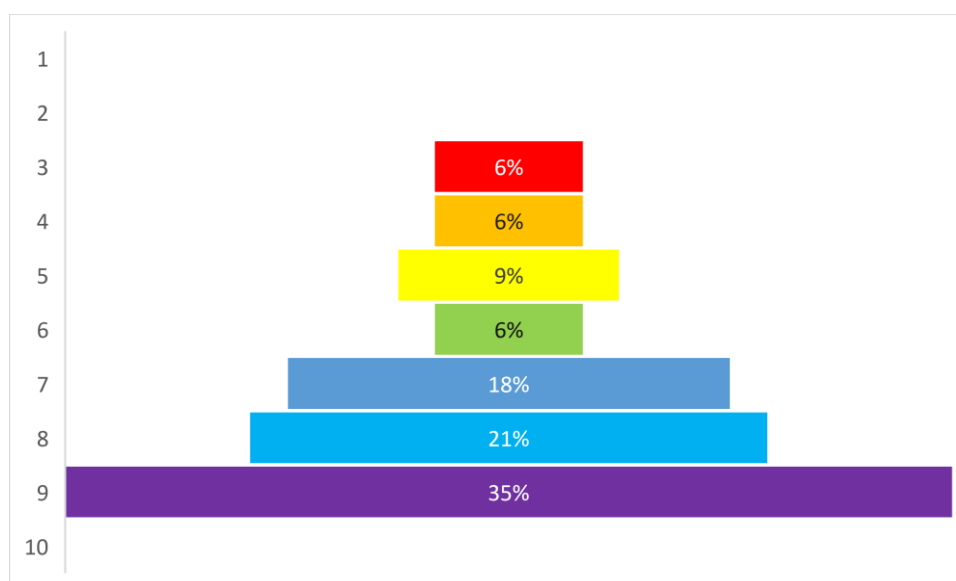


Рис. 11 Оценка результативности работы по итогам прохождения программ повышения квалификации за 5 лет (1 – не повлияло на результативность, 10 – привело к существенному повышению результативности)

В пользу предположения о необходимости в глубоком реформировании системы повышения квалификации управленческого персонала вуза говорят и результаты опроса относительно необходимой частоты реализации курсов повышения квалификации для руководителей, в современных условиях (рис. 10). Тотальное большинство (72,1%) высказалось за ежегодное участие в образовательных мероприятиях, с целью улучшения своих умений и навыков по избранному направлению. Были варианты, требующие более частого обновления информационной базы – 3 и 4 раза в год.

Если же объединить варианты с ежегодной периодичностью и 1 раз в два года, то общее количество желающих обучаться по такому «графику» составит 98,6%. Более чем наглядная демонстрация потребности в изменении существующих норм.

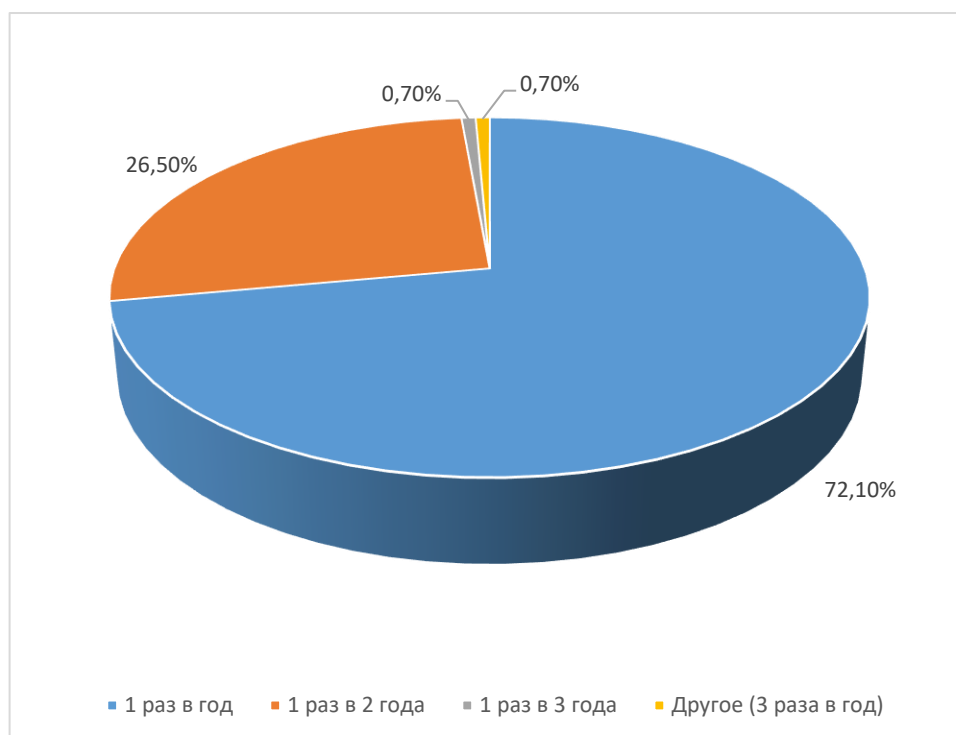


Рис. 12 Периодичность прохождения программ повышения квалификации

При оценке эффективности и удобства различных образовательных форматов реализации курсов, наибольшее количество участников опроса (64,6%) указали блочно-модульную систему организации повышения квалификации как наиболее эффективную (рис.12). Тогда как при оценке удобства процент выбравших эту же систему организации оказался значительно меньше – только 44,9 % (рис. 13). Непосредственно на «хвосте» находятся краткосрочные курсы повышения квалификации с отрывом от производства. Интерпретация полученных результатов будет определяться более трудоемким процессом обучения по блочно-модульной схеме, для которой требуется значительно больше временных затрат и интеллектуальных усилий, которые, в последствии, вознаграждаются более выраженным положительным эффектом на рабочем месте.



Рис. 12 Определение наиболее эффективного формата реализации программ повышения квалификации



Рис. 13 Определение наиболее приемлемого формата реализации программ повышения квалификации

При оценке и рейтинговании основных препятствий развития системы повышения квалификации управленческого персонала вуза, участники исследования на первое место определили личностный фактор – «отсутствие мотивации», тогда как все последующие причины носят системный характер и требуют системного же и решения (таб. 5).

Таблица 5 Рейтинг препятствий для развития системы повышения квалификации (в начале – наиболее значимые).

	Препятствия развитию системы повышения квалификации	% респондентов
1.	Отсутствие мотивации	57%
2.	Низкий уровень содержания программы ПК	51%
3.	Бессистемность	46%
4.	Не учитываются реальные условия труда и интересы сотрудников	34%
5.	Неприемлемые и неэффективные методы стимулирования сотрудников	32%
6.	Высокая бюрократизация	29%
7.	Отсутствие приемлемых форматов обучения	22%

Стоит отметить, что распределение рейтинга основных препятствий для развития системы повышения квалификации управленческого персонала вуза выглядит логично и последовательно. Если рассматривать эту «пирамиду» проблем от обратного, то отсутствие приемлемых и эффективных форматов обучения вкупе с высокой бюрократизацией и диктатуры формализма, приводят к отсутствию потребности к рассмотрению сотрудника в качестве клиента, удовлетворенность которого является главным фактором качества предоставляемых услуг. Как следствие не учитываются реальные потребности и условия труда курсантов, что порождает отсутствие понятной логики и

системы в построении и реализации программ и низкий уровень их содержательности, и как следствие, ценности. Что в целом определяет непонимание необходимости и отторжение самой текущей формы реализации системы повышения квалификации управленческого персонала вуза. Не хотелось бы делать неаргументированных допущений, но анализ литературы и мнение коллег из других областей, позволяют высказать предположение о системном кризисе не только в вопросах повышения квалификации управленческого персонала вуза, но и системы в целом [29].

Предложение распределить рекомендации по степени важности для развития системы повышения квалификации, позволило сравнить виденье текущих перспектив системы у экспертов и профессионального сообщества. Забегая вперед, можно сказать, что, в целом, оценки совпали (таб. 6). Разногласия возникли при оценке значимости подбора экспертов для реализации программ повышения квалификации. Большая доля участников опроса расположили эту рекомендацию выше, по значимости, чем эксперты (с последнего, на предпоследнее место), посчитав ее более важной чем встраивание системы повышения квалификации в систему карьерного роста сотрудников. Тем не менее, позиции первых трех рекомендаций остались без изменений. Каждая из них затрагивает системно важные аспекты реализации программ повышения квалификации, нацеленные на конкретный результат

Таблица 6 Рейтинг рекомендаций для развития системы повышения квалификации управленческого персонала вузов

№	Рекомендации	
1.	Формирование системы управленческого кадрового резерва и кадрового резерва ТОП-менеджмента в вузе	87%
2.	Разработка системы оценки результативности программ повышения квалификации	83%

3.	Создание Фонда развития, из которого финансируется программ повышения квалификации в виде проектов	76%
4.	Формирование системы подбора экспертов, участвующих в реализации программ повышения квалификации	71%
5.	Встраивание системы повышения квалификации в систему карьерного роста (доведение доли административно-управленческого персонала вуза с персональным планом развития, ориентированным на программу развития вуза до 90%)	67%

В целом можно констатировать подтверждение разработанной на экспертном семинаре систему оценочных критериев и рекомендаций текущего состояния системы повышения квалификации управленческого персонала вуза. И эксперты, и участники опроса оценивают текущее состояние как критическое и констатируют свою неудовлетворенность формами реализации и результатами предлагаемых программ. Это находит отражение в низкой самооценке соответствия персональных знаний занимаемой должности и понимания необходимости в сокращении временного интервала между программами.

Наибольшим препятствием в развитии системы повышения квалификации указали персональный фактор – отсутствие мотивации, хотя, стоит отметить, что это является лишь следствием целой совокупности системных причин, приводящих к непониманию пользы и эффекта современного процесса повышения квалификации управленческого персонала вуза.

Практически полностью совпали представления о необходимых рекомендациях для развития системы повышения квалификации и изменения текущей плачевной ситуации, которая давно назрела в различных профессиональных сообществах.

Выводы

Использование двух этапов в реализации практической части работы, позволили определить и сфокусировать основные проблемные моменты и перспективные направления развития (экспертный семинар) и верифицировать данные допущения и гипотезы на расширенной выборке профессионального сообщества. Учитывая полученные данные, характеристика набранной группы (стаж, управленческий уровень и т.д.), можно с уверенностью говорить о достаточной репрезентативности проанализированной выборки для экстраполяции полученных данных на генеральную совокупность.

В вопросах анкеты использовались полуоткрытые формулировки вопросов и широкая количественная оценочная шкала, что позволило добиться точного и качественного результата.

Результаты анкетирования подтвердили первичную экспертную оценку текущего состояния системы повышения квалификации управленческого персонала вуза, как критическую и требующую незамедлительного улучшающего вмешательства в виде изменения периодичности, формата и целей программ повышения квалификации. Предложенная группа рекомендаций способна дать необходимый толчок в сторону продуктивной модернизации системы повышения квалификации управленческого персонала вузов. Несмотря на выделение отсутствия мотивации, как главного препятствия развития системы повышения квалификации, за ней стоят очевидный ряд системных недоработок и искажений, без устранения которых работа по повышению мотивации сотрудников не будет эффективной.

3. Научно-методические основы построения системы повышения квалификации управленческих кадров вузов.

Как уже отмечалось ранее, стремительная скорость и масштаб изменений во всех профессиональных отраслях, требует такой же стремительной реакции на эти изменения. Особенно это касается отраслей научного и академического знания, выбор приоритетов и направлений развития в которой, критично важен для развития не только отрасли науки или знания, но и общества, в целом. В этой связи именно высшие учебные заведения являются тем «золотым сечением, позволяющим правильно интегрировать фундаментальную, прикладную и навыковую составляющую современного профессионала. Как только что закончившего образовательную программу, так и продолжающего совершенствоваться в течение всей жизни. Если использовать аллегорию, то современный вуз подобен кораблю, а его руководители – команде, квалифицированная и слаженная работа которой, приведет судно\вуз к намеченной цели, а недостаток профессионализма – к неминуемому краху.

В этом ключе система повышения квалификации управленческого персонала вуза, становится не конвейером среднестатистических менеджеров от образования, а ювелирной мастерской, позволяющей для каждого камня подобрать свою «огранку» (необходимый набор персональных курсов) и «огранку» (тематику проектной работы).

Какие компоненты должна включать такая система? Какие научные и методические базовые составляющие и этапы должны быть учтены для эффективной ее реализации?

В первую очередь, это определение потребностей заинтересованных или стейкхолдеров, планируемой к реализации программы повышения квалификации управленческого персонала вуза. Давайте рассмотрим список основных стейкхолдеров и их интересы, в разрезе реализуемой программы.

Список стейкхолдеров и их интересы, реализуемые в процессе повышения квалификации управленческого персонала вуза:

- Непосредственно сами студенты курсов повышения квалификации – получение новых знаний и навыков, облегчающих реализацию текущих и будущих задач;
- Руководители студентов, обучающихся на курсах повышения квалификации – получение более квалифицированных и результативных сотрудников в свои подразделения;
- Подчиненные студентов, обучающихся на курсах повышения квалификации – получение более квалифицированных руководителей, более эффективная постановка целей и результативная организация совместной работы;
- Ректор вуза – реализация поставленных задач, увеличение доходов от образовательной и научной деятельности, высокие показатели вуза в международных рейтингах;
- Студенты вуза – повышение качества и престижности обучения в вузе;
- Преподаватели вуза – улучшение условий преподавания и научно-исследовательской работы, снятие административных барьеров;
- Администрация города – увеличение доли прикладных разработок, решающих задачи города, повышение качества подготовки кадров, увеличение финансовых поступлений от деятельности вуза в городской бюджет;
- Жители города – повышение востребованности вуза, улучшение доступности образовательных программ вуза;
- Администрация области – увеличение доли прикладных разработок, решающих задачи области, повышение качества подготовки кадров, увеличение финансовых поступлений от деятельности ВУЗа в областной бюджет;
- Министерство науки и высшего образования – высокие показатели ВУЗа

в международных рейтингах.

Здесь представлен максимально исчерпывающий список стейкхолдеров, который при определенных, специфических условиях может незначительно дополняться или трансформироваться.

Анализ полученных интересов, представленных групп позволяет заметить их разнородность и векторную разнонаправленность, что приводит к необходимости обозначения следующего этапа реализации востребованной программы повышения квалификации для управленческого персонала вуза – предложение механизма определения максимальной результирующей всех представленных запросов в преломлении запрашиваемых знаний, навыков и умений. Данным механизмом может быть проектная форма реализации программы повышения квалификации. Данный формат активно используется в различных образовательных активностях, что лишний раз подчеркивает его эффективность и результативность в процессе поиска тематики и результатов проекта, в процессе реализации которого, управленец сможет получить требуемые навыки.

Следующий этап, необходимый для реализации проекта – перечень персональных требуемых знаний, навыков и умений для конкретного специалиста.

Высокая гибкость программы и ее чувствительность к запросам потребителя не позволяет использовать жесткие рамки и стандарты для ее построения. В то же время абсолютная «анархия» и творческий подход сделает невозможным определение эквивалентности различных образовательных модулей и требования со стороны законодательства в обеспечении качества реализуемых программ. Оптимальным вариантом решения поставленных задач и избегание неблагоприятных эффектов является определение базовых принципов программ, требуемых к обязательному учету при их разработке и реализации.

Рассмотрение мнения экспертов и профессионального сообщества, представленных во втором разделе работы, позволяет предложить следующие принципы разработки реализации программ повышения квалификации управленческого персонала вузов:

А) Результативность – программа\проект должна быть ориентирована на конечный результат, в идеале улучшающее вмешательство для вуза, в котором работает участник программы;

Б) Уникальность – каждая программа должна учитывать входные знания и компетенции курсанта для определения индивидуальной образовательной траектории в реализуемом проекте;

В) Объективность оценивания – определенный результат проекта и намеченные к освоению знания и навыки должны быть очевидными и логично вытекать из задач участника и его вуза;

Г) Практикоориентированность – проектный формат, решающий текущие задачи вуза;

Д) Актуальность – непрерывность анализа новых знаний, методов и подходов в запрашиваемой предметной области;

Е) Фонд проектов повышения квалификации – фондирование средств для полноценной реализации проекта. Это очень важный принцип, без которого все превыше перечисленные могут превратиться в формально зачитываемые показатели, не позволяющие реализовать задуманные планы в реальной жизни.

Рассмотренные принципы позволят разрабатывать и реализовывать актуальные и востребованные образовательные продукты для управленцев различного уровня. В пользу данного утверждений говорит анализ ряда публикаций, рассматриваются принципы и алгоритмы построения востребованных и эффективных образовательных продуктов для повышения

квалификации руководителей, в том числе и образовательных организаций [27, 45, 46]. Коллеги также указывают на необходимость системного подхода, ориентации на запрашиваемый результат и вариативности образовательных продуктов.

Если систематизировать представленные выше рассуждения, то необходимые этапы реализации востребованных программ повышения квалификации управленческого персонала вуза можно представить следующим образом:

1. Анализ стейкхолдеров (список, интересы);
2. Определение механизма обеспечения баланса интересов стейкхолдеров (список требуемых компетенций, получаемых в результате обучения);
3. Перечень итоговых интересов, как основа для программы повышения квалификации;
4. Определение принципов программы для определения механизмов ее разработки и реализации:
 - Результативность
 - Уникальность
 - Объективность оценивания
 - Практикоориентированность
 - Фонд проектов повышения квалификации
 - Непрерывность анализа рынка услуг в данной области
5. Актуальные на данный момент времени программы повышения квалификации для управленческих кадров ВУЗа (средний и высший управленческий персонал).

Использование представленного алгоритма позволит максимально полно учесть запросы стейкхолдеров и обеспечивать необходимую гибкость для обеспечения эффективности программы.

Выводы

Стремительная скорость и масштаб изменений во всех профессиональных отраслях, требует такой же стремительной реакции на эти изменения. По подсчетам иностранных экспертов, большинству специалистов необходимо будет постоянно обновлять навыки, но даже при таких условиях, чтобы идти в ногу с изменениями им потребуется 4-5 раз менять квалификацию в течение трудовой жизни.

Высокая квалификация и компетентность управленческого персонала вузов является жизненно необходимым элементом развития и конкурентоспособности образовательного учреждения на глобальном рынке образования. Текущее состояние системы повышения квалификации управленческого персонала вуза не эффективна и не может обеспечить необходимую подготовку. Предложенная концепция этапности реализации востребованной образовательной программы, позволяют устранить все выявленные препятствия на пути развития системы повышения квалификации управленческого персонала вузов с использованием экспертных рекомендаций.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ73	Буйкин Степан Вячеславович

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/специальность	Инноватика
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Список законодательных и нормативных документов по теме	<p>Изучены следующие документы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «Об образовании в Российской Федерации». 2. Стандарт SA 8000: Социальная ответственность; 3. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 4. Официальный сайт ТПУ.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; 	<p>Внутренние стейкхолдеры программ повышения квалификации управленческого персонала ВУЗа: студенты, сотрудники ВУЗа; Проанализированы составляющие корпоративной культуры ВУЗа.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Определены прямые и опосредованные стейкхолдеры развития корпоративной культуры ТПУ.</p>
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной	Изученные документы:

<p><i>ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ специальных (характерных для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; <p><i>ализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Приказ № 19/од от 21.03.2016 г. «О Декларации о ценностях и корпоративной этике поведения работников, обучающихся и выпускников Томского политехнического университета, и Кодекс этики ТПУ»; – Программа развития Национального исследовательского Томского политехнического университета на 2019-2023 гг.
Перечень графического материала:	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	Графические материалы к разделу отсутствуют.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	14.03.2017
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент УНЦ ОТВПО	Червач М.Ю.			11.03.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ73	Буйкин Степан Вячеславович		11.03.2019

4. Социальная ответственность.

Программы повышения квалификации действующих специалистов реализуются частными и государственными университетами и являются одной из составляющих социальной ответственности вуза.

Университет является уникальной формой организации, в которой постоянно противодействуют два начала: сохранение традиций и консерватизм, с одной стороны, и постоянная трансформация, в соответствии с реалиями современности, с другой. Социальная ответственность университетов в формате реализации курсов повышения квалификации определяется формированием наиболее эффективных и востребованных управленческих и социальных навыков, необходимых для разработки и реализации программ устойчивого развития университета, города, страны и мира. Университеты должны принимать ответственность за формирование корпоративной и личной социальной ответственности абитуриента, студента, преподавателя и сотрудника не в привычном формате накопления и передачи знания, а в виде - формировании навыков, определения целей и инструментов их реализации, перспективного виденья и личностного развития в инновационной и творческой среде единомышленников.

Наиболее часто встречающиеся формы градаций социальной ответственности в литературе, определяются относительно точки рассмотрения анализируемого объекта – вовне или вовнутрь.

В первом случае внимание акцентируется на внешних вызовах - глобализации, кроскультуральности, информационной открытости и формирующихся на этом фоне этических и моральных аспектах социальной ответственности университета в мире [47].

Во втором – определяется внутренняя среда университета в вопросах оценки качества менеджмента и преподавания [48], а также формирования системы ценностей студентов посредством образовательных траекторий [49].

Без сомнения вузы – основополагающие игроки в области глобального образования. Они участвуют в подготовке абитуриентов через систему кружков и дополнительного образования, влияют на развитие навыков и компетенций студентов и действующих специалистов, через систему образовательных программ и курсов повышения квалификации они определяют тренды развития науки и технологий, реализуют культурные, социальные, исследовательские и гуманитарные проекты, формируют основные составляющие современной экономики. В этом ключе разделение социальной ответственности университетов на внутреннюю и внешнюю выглядит натянутым и условным. Современный университет глубоко интегрирован в экономически развитое общество, что определяет его высокую социальную ответственность в формате принятия этически взвешенных и гармоничных решений, характеризующих устойчивое развитие современного мира. Или же, именно, высокая социальная ответственность, как часть корпоративной культуры университетского сообщества, определила его ведущую роль в формировании не только научных, но и социо-культурных парадигм, реализующих улучшающие вмешательства? Скорее, это риторический вопрос, повторяющий логический парадокс о первичности курицы или яйца. Здесь не может быть однозначности в ответе - только мнение, определяемое личными воззрениями. В данной работе приоритетна целостная синтетическая концепция роли университета в современном обществе, где университет, во всем многообразии его проявлений, основа устойчивого развития всего человечества.

В рамках основной цели выполнения данной магистерской работы, разработка и реализация эффективной системы повышения квалификации управленческого персонала вуза позволяет сформировать и поддерживать необходимое количество квалифицированных управленцев, ориентированных на реализацию улучшающих вмешательств в деятельность ВУЗа и, как следствие, общества. Социальная ответственность вуза, в таком случае, определяется формированием ценностной модели личности, не

ограничивающей свое поле действия устойчивым развитием только университета, но и окружающей экосистемы – города, страны, мира.

Такая сверхкомпетентность управленческого персонала определяет основными партнерами вуза правительство, представителей политических кругов, культуры, искусства и бизнес-сообщества. Этот тандем требует гармоничного и согласованного партнерства для решения таких важных задач, как определение формата и будущего современного качественного образования, поиска и внедрения новых областей научных исследований, разработки философских, прикладных и понятийных парадигм, их определяющих.

В этом ключе трудно будет обойти стороной такую значимую составляющую социальной ответственности университета, как экологическую и экономическую безопасность, кросскультурные и межэтнические этические аспекты. Эмерджентные свойства соединения ресурсов бизнеса, государства и вузов обеспечивают эффективное решение задач, связанных с внедрением инновационных разработок на предприятиях и в реальной жизни, определением роли социально ответственного лидерства для устойчивого развития общества, накоплением и администрированием знаний. И, следовательно, слушатели курсов повышения квалификации должны быть не просто менеджерами образовательных учреждений, а лидерами, установки и действия которых будут определять перспективы устойчивого развития государства. Сейчас мы наблюдаем немного другую картину, когда большинство университетов уверенно декларируют свой вклад в развитие общества и социальную ответственность в своих миссиях, однако реальный опыт взаимодействия с сообществами и реализацию заявленных целей могут продемонстрировать далеко не все.

Согласно одному из наиболее популярных инструментов оценки устойчивости университета [50], можно выделить четыре основных вектора определения социальной ответственности университета – организационный, образовательный, социальный и познавательный. Это, в свою очередь,

приводит к формированию четырех стратегий университета – культурной, образовательной, рекламной и экологической.

Реализация системы повышения квалификации управленческого персонала вуза может рассматриваться, как составляющая образовательной и организационной стратегии университета. Рассматривая социальную ответственность университета в рамках организации системы повышения квалификации управленческого персонала вуза, были определены следующие стейкхолдеры (Таб. 7).

Таблица 7 - Стейкхолдеры курсов повышения квалификации управленческого персонала вуза

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
<ol style="list-style-type: none">1. Участники курсов повышения квалификации2. Руководители и подчиненные участников курсов повышения квалификации3. Ректор4. Преподаватели5. Министерство науки и высшего образования6. Государство	<ol style="list-style-type: none">1. Абитуриенты2. Родители абитуриентов3. Сотрудники университета4. Организации-партнеры5. Работодатели6. Жители города и области

Учитывая перечень стейкхолдеров, можно сделать вывод о том, что реализация системы повышения квалификации управленческого персонала вуза затрагивает практически все социальные группы населения. Основными стейкхолдерами системы повышения квалификации управленческого персонала ВУЗа являются сами участники курсов, ректора и министерство науки и высшего образования, как наиболее заинтересованные в увеличении

количества высококвалифицированных управленческих кадров в вузе. Среди косвенных стейкхолдеров особо следует выделить организации-партнеры университета, которые заинтересованы в продуктивном диалоге и эффективном взаимодействии с Университетом.

При анализе имеющихся предложений, наиболее частым форматом реализации курсов повышения квалификации, в целом, и повышения квалификации управленческих кадров вуза, в частности, является 72 часовой практикум, с последующей выдачей удостоверения (которое, в подавляющем большинстве случаев, является единственной целью прохождения курса). Декларируется, что данного объема образовательных активностей достаточно для достижения поставленных целей. Следует отметить отсутствие нормативно-правовой базы регламентирующей проведение курсов повышения квалификации, за исключением общих моментов, прописанных в Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ».

Внедрение научно-методических основ разработки курсов повышения квалификации управленческих кадров вузов позволит университету определять собственные рабочие программы повышения квалификации и разрабатывать критерии ее результативности.

Заключение

Масштабные изменения в области получения, хранения, анализа и трансляции научного знания, предъявляют новые требования к образовательным процессам, как по содержательным аспектам, так и по форме подачи, взаимодействию с обучающимися, структуре материала и пр. Основной целью трансформации вузов в этих условиях становится подготовка востребованного специалиста высочайшей квалификации, способного к эффективной трудовой деятельности на международном уровне, стремящемуся к профессиональному и личностному росту в рамках устойчивого развития цивилизации.

Особенно данный вопрос актуален для программ повышения квалификации управленческих кадров вуза, которые являются и идеологическими вдохновителями, и руководителями реализации всех модернизационных процессов в вузе, обеспечивающих эффективную реализацию поставленных целей и обеспечение конкурентоспособности на международном образовательном рынке.

Анализ состояния системы повышения квалификации управленческого персонала вузов в Российской Федерации показывает серьезные системные проблемы в ее эффективном функционировании в текущем формате и может быть охарактеризована, как критическая. Проблемы мотивации сотрудников, качество преподавания и содержание программ курсов повышения квалификации, плохая организация и недостаток клиенториентированности только часть из обширного перечня.

В мировой практике, напротив, прослеживается четкая тенденция к повышенному вниманию, и как следствие, росту затрат на повышение квалификации. Ведущие компании тратят на переподготовку и обучение персонала значительные средства, определяя эту статью расходов, как одну из наиболее важных в инвестиционной политике компании. Несмотря на различные системные, культуральные и этические аспекты трудовой

деятельности в различных зарубежных странах, определяются общие элементы необходимые для реализации системы повышения квалификации.

На основании собранных данных сделано заключение о том, что текущее состояние системы повышения квалификации управленческого персонала вузов не позволяет обеспечивать должного уровня квалификации, а это, в свою очередь, не позволяет российским вузам занять достойное место в мировой системе высшего образования.

Практическая часть работы была направлена на определение текущего состояния системы повышения квалификации управленческого персонала вузов, с привлечением экспертного и профессионального сообществ. Были определены количественные критерии, позволяющие охарактеризовать систем, выявлены основные препятствия на пути развития системы повышения квалификации и рекомендации по их устранению, определены наиболее эффективные формы реализации программ.

Полученные наработки были использованы для разработки модели построения системы повышения квалификации управленческого персонала вуза. Предложены группы стейкхолдеров, определены базовые принципы построения программ, которые необходимы для учета интересов стейкхолдеров и его оптимального баланса, рассмотрена этапность реализации образовательной программы.

Предложенная концепция реализации востребованной образовательной программы, позволяют устранить все выявленные препятствия на пути развития системы повышения квалификации управленческого персонала вузов, как комплекс условий и мероприятий, обеспечивающих постоянное поддержание уровня управленческих компетенций персонала на уровне, адекватном внешним и внутренним вызовам.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ [Электронный ресурс] / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/. – Яз. рус. Дата обращения: 24.11.2019.
2. Федерального закона №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012[Электронный ресурс] / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/. – Яз. рус. Дата обращения: 24.11.2019.
3. Постановление Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 610 "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов" [Электронный ресурс] / URL: <https://base.garant.ru/10136741/>– Яз. рус. Дата обращения: 19.11.2019. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»
4. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [Электронный ресурс] / URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70340506/>. – Яз. рус. Дата обращения: 19.11.2019.
5. Никитин Э.М. Модернизация системы повышения квалификации в целях обеспечения перспективных кадровых потребностей школы: система повышения квалификации // Методист. – 2012. – № 6. – С.2-7.
6. Обухов А. С. Модернизация педагогического образования на основе идей культурно-исторической психологии Л.С. Выготского // Проблемы современного образования. –2017. – № 4. – С. 41-60.

7. Степанчук О. А. Гуманитарная сущность современного образования [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.). — СПб.: Изд-во РенOME, 2012. — С. 21-23.
8. Повышение квалификации рабочих на производстве: Педагогический аспект / Сенченко И.Т. М.: Изд-во Педагогика, 1989. 112 с.
9. Мозгарев Л.В. Структура качества повышения квалификации работников образования // Педагогика. – 2012. – № 10. – С.8-12.
10. Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации / Под ред. Ю.П. Орловского М.: Изд-во. ИНФРА-М, 2004. 213 с.
11. Квасова Л.В. Методология, моделирование и алгоритмизация управления инвариантной внутрифирменной системой повышения квалификации специалистов на основе структурной оптимизации и автоматизированного обучения: Автореф. дис. док. тех. наук. – Воронеж., 2008. – 38 с.
12. Российские студенты в немецких университетах XVIII- первой половине XIX века / Андреев Ю.В. М.: изд-во Знак, 2005. 432 с.
13. Меркулов П.А. Актуальные проблемы подготовки управленческих кадров в современной России // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – №3. – С. 55-59.
14. Нажмиддинов А.М. Моделирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – № 2(23). – С. 177 -179.
15. Никитин А.С. Формирование и обеспечение эффективного функционирования региональных управленческих команд: Дис. док. экон. наук. – Москва, 2018. [Электронный ресурс] / URL: <https://www.ranepa.ru/docs/dissertation/nikitin-a-s-dissertation.pdf>. – Яз. рус. Дата обращения: 19.11.2019.

- 16.Марусинина Е.Ю., Асланян А.А. О современных моделях подготовки управленческих кадров // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2015. – № 1. – С. 28-31.
- 17.Гришина И.В., Волков В.Н. Актуальные вопросы совершенствования системы дополнительного профессионального образования управленческих кадров на примере системы образования Санкт-Петербурга // Управление образованием: теория и практика. – 2011. – №3. – С. 37-52.
- 18.Максимова М.А. Повышение квалификации в системе непрерывного профессионального образования// Вектор науки ТГУ. – 2012. – №1(98). – С. 206-208.
- 19.Татарникова А.А. Дополнительное профессиональное образование как составная часть непрерывного профессионального образования // Вестн. Том. гос. ун-та. 2007. №299. [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dopolnitelnoe-professionalnoe-obrazovanie-kak-sostavnaya-chast-nepreryvnogo-professionalnogo-obrazovaniya>. – Яз. рус. Дата обращения: 24.11.2019.
- 20.Анализ рынка дополнительного профессионального образования в России в 2014-2018 гг, прогноз на 2019-2023 гг Маркетинговое агентство Businesstart [Электронный ресурс] / URL: https://businessstat.ru/images/demo/additional_professional_education_2019_demo_businessstat.pdf. – Яз. рус. Дата обращения: 05.10.2019.
- 21.Пономарева Е. Аналитическая справка по рынку дополнительного профессионального образования-2018 [Электронный ресурс] / URL: <https://t-laboratory.ru/2018/06/13/analiticheskaja-spravka-po-rynku-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-2018/>. – Яз. рус. Дата обращения: 12.09.2019.
- 22.Киселёва А.А., Фархутдинова Л.Ф. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг России //Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2012. – №9. – С. 8-16.

- 23.Потемкина Т.В. Подготовка управленческих педагогических кадров для системы образования // Управление образованием: теория и практика. – 2015. – №2(18). – С. 84-91.
- 24.Лященко Н.И. Современное состояние организации повышения квалификации специалистов. Модель компьютерной системы повышения квалификации специалистов. Фундаментальные исследования №9, 2012 стр932-936.
- 25.Султанова Т. А. Исследование готовности менеджеров образования к реализации прогностической деятельности // Дискуссия. – 2014. – №4. – С. 133-138.
- 26.Беринская И. В. Формирование готовности студентов вуза к организационно-управленческой деятельности в образовательных организация // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. – №2. – С. 111-115.
- 27.Вертохвостова Г. А. Продуктивная технология формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2015. – №2. – С. 75-80.
- 28.Коростелев А.А. Недостатки системы повышения квалификации в обеспечении развития управленческих кадров // Вектор науки ТГУ. – 2011. – №3(6). – С. 168-172.
- 29.Резник С.Д., Емельянова Е.Р., Рыбалкина З.М. Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений как необходимое условие развития управленческого потенциала / Проблемы современной экономики. – 2012. – № 4. – С. 393 -397.
- 30.Чечель И.Д. Профессиональное развитие руководителей образовательного учреждения // Управление образованием: теория и практика. – 2013. – №2. – С. 54-65.
- 31.Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 N 1н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики

должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 23.03.2011 N 20237) [Электронный ресурс] / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112416/.– Яз. рус. Дата обращения: 19.11.2019.

32. Косырев В.П., Михайлова М.Ю. Проблемы подготовки будущих менеджеров профессионального образования к организационно-управленческой деятельности в ВУЗе // Вестник ФГОУ ВПО МГАУ. – 2012. – № 4. – С. 78-80.
33. Дашкевич Р.А. О подходе к повышению качества подготовки кадров в интересах конечных потребителей – работодателей // Вестник Брянского госуниверситета. – 2015. – №3. – С. 278 -280.
34. Чечель И.Д. Современные подходы реализации непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2015. – №3. – С. 32-40.
35. Бакланова Т.И., Кисилева О.И., Медведев Э.И. О проекте преемственной системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров для этнокультурной деятельности в образовательных организациях и учреждениях культуры // Вестник Тамбовского университета. – 2018. – № 172. – С. 81-86.
36. Мировое образовательное пространство на рубеже веков /Вульфсон Б.Л. М.: Изд-во Московского психолого-социального института, 2011. 235 с.
37. Шемякин Е.Л., Килькеева Ю.А. Профессиональное обучение персонала в Соединенных Штатах Америки: краткий обзор // Приволжский научный вестник. – 2015. – №5(2). – С.74-76.
38. Матрусова Т.Н. Внутрифирменная подготовка кадров в Японии // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5. – С. 69-73.
39. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С 26-35.

- 40.Зименкова Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США: экономика, политика, идеология. – 2007. – № 7. – С.111-121.
- 41.Training industry report 2017 [Электронный ресурс] / URL: [https://pubs.royle.com/publication/?i=448382#{%22issue_id%22:448382,%22page%22:22}](https://pubs.royle.com/publication/?i=448382#{%22issue_id%22:448382,%22page%22:22}.). – Яз. англ. Дата обращения: 20.09.2019 г.
- 42.Association for Talent Development - ATD Releases 2018 State of the Industry Report [Электронный ресурс] / URL: <https://www.td.org/soir2018> . – Яз. англ. Дата обращения: 20.09.2019 г.
- 43.Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии // Управление персоналом. – 2004. – № 10. – С. 18-19.
- 44.Глинский Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 4. – С. 25-28.
- 45.Фокин Н.И. Содержание повышения квалификации управленческих кадров образовательных организаций в современных условиях // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2017. – №3/1. – С. 1643-167.
- 46.Аверкин В.Н., Каплунович Т.А. Антиномический принцип персонифицированной организации повышения квалификации педагогов// Человек и образование. – 2014. – №3. – С. 34-39.
- 47.Vazquez J. L., Aza C. L., Lanero A. Are students aware of university social responsibility? Some insights from a survey in a Spanish university // International Review on Public and Nonprofit Marketing, Vol. 11, № 3, 2014, pp. 195-208.
- 48.Adams C.A. Sustainability reporting and performance management in universities: Challenges and benefits // Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 4, № 3, 2013, pp. 384-392.
- 49.Ibrahim N. A., Howard D. P., Angelidis J. P. The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: are there differences between business managers and students? // Journal of Business Ethics, Vol. 78, № 1-2, 2008, pp. 165-174.
- 50.Lozano R. A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU) // Journal of Cleaner Production, Vol. 14, № 9/11, 2006, pp. 963-972.

Приложение А

Results of the expert workshop

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ73	Буйкин Степан Вячеславович		11.03.2019

Консультант УНЦ ОТВПО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент УНЦ ОТВПО	Червач М.Ю.			11.03.2019

Консультант-лингвист УНЦ ОТВПО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент УНЦ ОТВПО	Червач М.Ю.			11.03.2019

2.1 Results of the expert workshop

The expert workshop was attended by 9 persons. The audience was formed from representatives of the management staff of the universities of Tomsk and Veliky Novgorod (National Research Tomsk Polytechnic University, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, National Research Tomsk State University, Tomsk State Pedagogical University, Tomsk University of Control Systems and Radioelectronics, Tomsk State University of Architecture and Construction) – among the participants were two Vice-rectors, Deputy Vice-rector, Director of the Institute, Director of the Office of Executive programs, Deputy Head of the Department, Dean of the Faculty, Head of the Department (Annex B). All participants studied and organized courses and programs of professional development, have an idea of modern requirements to the management personnel of the University, are aware of the current state of the higher education system and the changes taking place in it. All participants are direct stakeholders of the system of professional development of management personnel of universities and they can act as experts on this problem.

After the introductory study unit (definition of the objectives of the seminar, symbols, problem situations, introducing basic terms-assumptions) each expert was asked to intuitively assess the current state of the system of improvement of qualification of managerial personnel of universities in Western evaluation scale. As it turned out, most experts chose the "average" rating (figure 1).

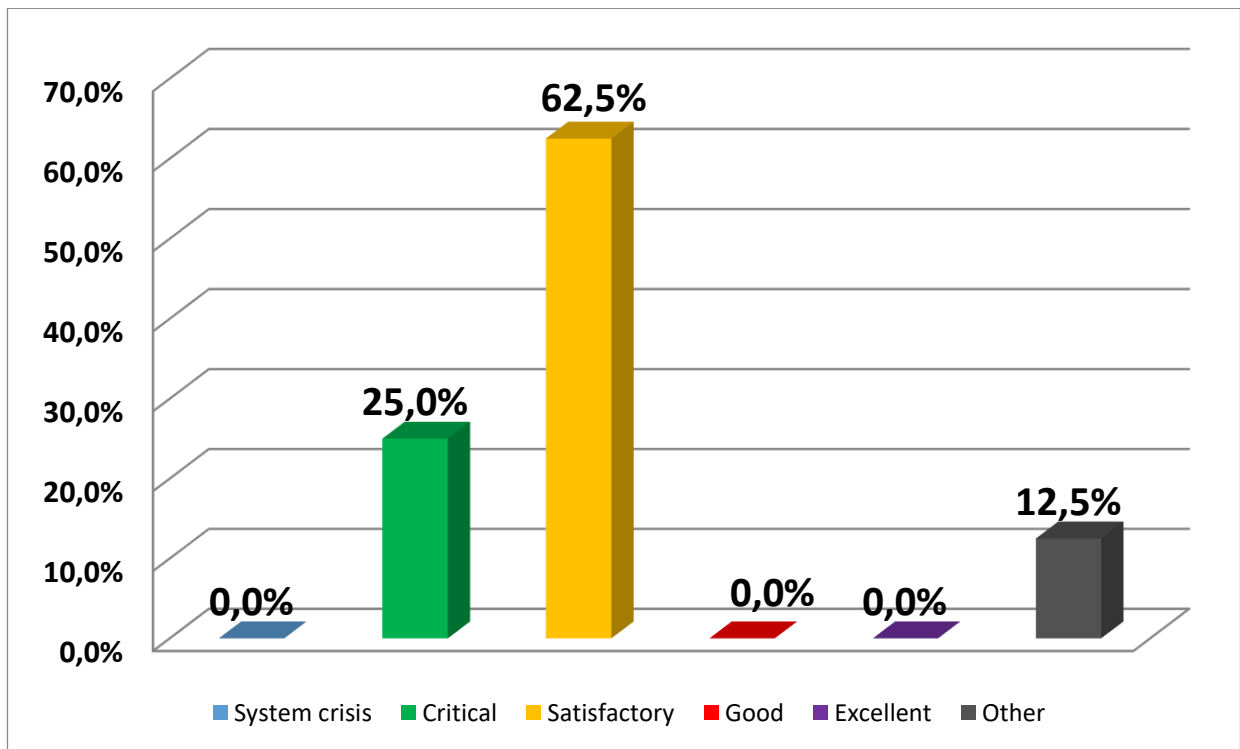


Figure 1-Expert assessment of the state of the system of professional development of management personnel of the university

At the stage of teamwork, the experts compiled a list of five features by which it is possible to quantify the state of the system of professional development of university management personnel. After discussing and systematizing the data obtained it was possible to formulate five fundamental criteria (table 3).

Table 3-Signs of quantify the state of the system of professional development of management personnel of universities.

Criterion	
A	Share of management personnel with long-term professional development plans (personal development plan\career plan)

B	Part of successfully implemented projects in the framework of professional development programs (including raising funds based on the results of projects)
C	The part of the university staff who positively assess the work of management personnel
D	The part of advanced training programs corresponding to (influencing) the university development program (change in key indicators of the university)
E	The part of management personnel trained in partner organizations in the real sector

These criteria reflect different aspects of the implementation of programs of professional development of management personnel of universities. Each of them can characterize the aspects of the functioning of the system of professional development in a each university, focusing not on formal indicators (the number of students, the duration of the program, etc.), but on the effectiveness and implementation of the current goals of the university, within the framework of the programs.

Using agreed, quantitative criteria, the experts assessed the current state of the system of professional development of management personnel. Each criterion was systematically evaluated by several parameters, the results were mathematically processed and presented in the form of a corresponding matrix (table 4).

The right component of the matrix shows which value (out of 100%) should correspond to the qualitative assessment of its implementation. These values are the reference points by which each of the criteria and the state of the system of professional development of management personnel of universities can be reflected. The left component of the matrix reflects the specific gravity of each criterion from 100%. The most important, according to experts, is criterion B "The part of successfully implemented projects in the framework of training programs".

Table 4 Matrix of assessment of the current state of the system of professional development of management personnel of universities

Criterion weight (%)	SQ (%)	Criterion	System Status				
			System crisis (%)	Critical (%)	Satisfactory (%)	Good (%)	Excellence (%)
21	21	Criterion A	7	21 19	46	66	95
26	15	Criterion B	5	15 15	34	49	70
16	30	Criterion C	9,4	30 22	43	59	83
24	23	Criterion D	8	23 21	43	58	77
14	20	Criterion E	4,4	20 15	28	46	61

Given the current, formal approach to the implementation of training programs, this emphasis looks more than appropriate. Implementation of professional development programs in the form of projects with specified\planned indicators, will not only avoid many existing inconveniences (separation from production, not related to the current employment topics, the lack of real benefits for the professional), but also to expand the scale of preparation and implementation of such programs of professional development, based on the needs of the university.

The status quo (SQ) on the left side of the table shows what value, according to experts, corresponds to the current state of each of the criteria. However, the same values, indicated in red on the right side of the table, show the final view of the current state of the system of professional development of management

personnel of universities. According to experts, the current state of the system of professional development of managers of the university is in a critical state.

At the next stage of the expert seminar, each expert identified one obstacle, which is the main one on the way of development of the system of advanced training of management personnel of universities. By means of a technique "Party" the rating of obstacles was formed, for further division into groups, proceeding from generality of the reflected characteristic (table 5).

Table 5 Obstacles to the development of the system of professional development of management personnel of universities

Personal factor:
(22) The man himself (staff)
(20) Lack of understanding of the need for further training
(20) Lack of desire among staff
(13) Fear of existing managers to grow competitors
(6) Low qualification of TOP-level managers
System factor:
(20) Selection of teaching staff, which we attract as teachers of advanced training programs
(16) Absence of an individual plan of annual professional development focused on the program of development of the university
(11) Lack of transparent criteria for assessing the effectiveness of the training system
(10) Difficulty to see quick result after advanced training
(7) The absence of a universal training program

The numerical value given for each obstacle indicates the degree of its significance compared to the others (maximum value 30). It seems logical to divide the identified obstacles into personal and systemic, which is typical in other areas

of human learning and development. This division allows you to form two areas of work with the staff, defining the accents and specifics of the planned changes.

At the final stage, the experts worked in teams. Each team had a task to formulate five fundamental recommendations to improve the level of development of the system of professional development of management personnel of universities. At the same time, the framework of collective work set the criteria for evaluating the system of professional development of management personnel of universities and obstacles that do not allow to develop this system effectively. As a result of the general discussion, a final list of the five most significant recommendations was identified (table 6).

Table 6 Recommendations for improving the level of development of the system of advanced training of management personnel of universities

№	Recommendations
1.	Formation of the system of managerial personnel reserve and personnel reserve of TOP management in the university
2.	Development of a system for assessing the effectiveness of training programs
3.	Creation of a development Fund, from which professional development programs are financed in the form of projects
4.	Embedding a system of excellence in career management (bringing the patr of administrative staff of the university with a personal development plan focusing on the development program of the university up to 90%)
5.	Formation of a system of selection of experts involved in the implementation of training programs

In the first place of the recommendations, the experts identified "The formation of a system of managerial personnel reserve and personnel reserve of TOP management in the university", which is the basic process that determines the organic inclusion of other recommendations. Starting from the formation of a

system to evaluate the effectiveness of training programs, as a core element of the transition from the formal "sitting" hours to implement relevant and useful project, to formation of system of selection of experts (possibly ranked) involved in the implementation of training programs, as a determining factor in assessing the effectiveness and relevance of the content of the programs and forms of their implementation. We should also note a very important recommendation regarding the establishment of a development Fund, from which training programs are financed. The creation of such a tool will allow you to quickly test and implement the most useful and effective design solutions developed as an element of professional development and move from formal writing of reports and reports to "field" work and implementation of developments.

During the work, the experts assessed the current state of the system of professional development of management personnel as "critical". Discussion and formation of the list of obstacles, allowed to pass logically to formation of recommendations on development of system of improvement of qualifications. Nevertheless, it should be noted that the top five recommendations did not include recommendations aimed at overcoming the "personal" obstacles to the development of the system of professional development of managerial personnel of universities.

Приложение Б

Участники экспертного семинара

«Система повышения квалификации управленческого персонала вуза» (должность, структурное подразделение)

№	Место работы	Должность
1.	Томский государственный архитектурно-строительный университет	Декан
2.	Томский государственный университет	Директор офиса программ для руководителей
3.	Томский университет систем управления и радиоэлектроники	Проректор
4.	Томский политехнический университет	Проректор
5.	Томский политехнический университет	Начальник управления
6.	Томский политехнический университет	Помощник ректора
7.	Томский политехнический университет	Руководитель отделения
8.	Томский государственный педагогический университет	Директор института
9.	Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	Заместитель проректора

АНКЕТА

Система повышения квалификации в вузе

*** Обязательно**

• **Ваша позиция в настоящее время: ***

- ☐ Входите в состав Ректората
- ☐ Руководитель структурного подразделения
- ☐ Руководитель группы внутри структурного подразделения
- ☐ Не являетесь руководителем

• **Общий стаж работы (в годах) ***

- ☐ до 5
- ☐ до 10
- ☐ до 15
- ☐ до 20
- ☐ до 30
- ☐ свыше 30 лет

• Стаж работы на руководящих позициях (в годах) *

- ☐ до 5
- ☐ до 10
- ☐ свыше 10 лет

1. Как Вы оцениваете систему повышения квалификации управленческого персонала в Вашем вузе? *

- ☐ системный кризис
- ☐ критическое
- ☐ свыше 10 лет
- ☐ приемлемое (удовлетворительное)
- ☐ хорошее
- ☐ превосходное

2. Вы лично удовлетворены работой системы повышения квалификации в вузе? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

не удовлетворён

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

полностью
удовлетворён

3. Удовлетворены ли Вы (в целом) уровнем квалификации Ваших руководителей? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

не удовлетворён,

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

полностью
удовлетворён

3. Удовлетворены ли Вы (в целом) уровнем квалификации Ваших подчиненных?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

не удовлетворён,

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

полностью
удовлетворён

5. Обладаете ли Вы достаточной квалификацией в области управления для занимаемой Вами позиции?

- ☐ нет
- ☐ скорее нет, чем да
- ☐ скорее да, чем нет
- ☐ да
- ☐ квалификация более высокая

6. Как часто, по Вашему мнению, следует повышать квалификацию в области управления на Вашей позиции?

- ☐ 1 раз в год
- ☐ 1 раз в 2 года
- ☐ 1 раз в 3 года
- ☐ 1 раз в 4 года
- ☐ 1 раз в 5 лет
- ☐ Другое: _____

7. Чем заканчивается повышение квалификации Ваших подчинённых?

- ☐ предъявлением сертификата
- ☐ предъявлением отчёта о формальном проекте
- ☐ повышением квалификации, которое мало сказывается на результатах его деятельности и деятельности подразделения, вуза
- ☐ внедрением новаций, существенно повышающих результативность работы сотрудника и результаты работы подразделения, вуза

8. Оцените, насколько повышение квалификации, которое Вы лично проходили за последние 5 лет, привело к существенному повышению результативности Вашей работы?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
не повлияло	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	привело к существенному повышению

9. Какой формат повышения квалификации Вы считаете наиболее эффективным?

- ☐ краткосрочные курсы без отрыва от производства (вечерние, курсы выходного дня)
- ☐ краткосрочные курсы с отрывом от производства
- ☐ дистанционное, электронное обучение
- ☐ блочно-модульная (распределённая по времени) система обучения
- ☐ длительные стажировки с отрывом от производства
- ☐ Другое: _____

10. Какой формат повышения квалификации Вы считаете наиболее приемлемым для Ваших условий?

- ☐ краткосрочные курсы без отрыва от производства (вечерние, курсы выходного дня)
- ☐ краткосрочные курсы с отрывом от производства
- ☐ дистанционное, электронное обучение
- ☐ блочно-модульная (распределённая по времени) система обучения
- ☐ длительные стажировки с отрывом от производства
- ☐ Другое: _____

11. Распределите по степени важности, какие препятствия Вы видите в организации повышения квалификации?
 Пронумеруйте все препятствия (включая свои) по убыванию важности, где 1 – наиболее важное препятствие, 7 (8) – наименее важное препятствие

	1	2	3	4	5	6	7
высокий уровень бюрократизации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
бессистемность	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
отсутствие мотивации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
игнорирование реальных условий труда и интересов сотрудника	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
низкий уровень содержания программ повышения квалификации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
отсутствие мер по стимулированию сотрудников к повышению квалификации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
отсутствие приемлемых форматов реализации повышения квалификации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ОТПРАВИТЬ